

52 ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVER SUAS HABILIDADES

O SEGREDO DO TALENTO

DANIEL
COYLE



SEXTANTE



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.site](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#)

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



O SEGREDO DO TALENTO



Titulo original: *The Little Book of Talent*

Copy right © 2012 por Daniel Coy le

Copy right da tradução © 2014 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução

Bruno Alexander

preparo de originais

Juliana Souza

revisão

Flávia Midori e Luis Américo

projeto gráfico e diagramação

DTPPhoenix Editorial

capa

Retina_78

ebook Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C917s

Coyle, Daniel

O segredo
do talento

[recurso
eletrônico] /

Daniel Coyle

[tradução de
Bruno

Alexander];

Rio de Janeiro:

Sextante, 2014.

recurso digital

Tradução de:

The little book of

talent Formato: ePub

Requisitos

do sistema:

Adobe Digital
Editions Modo

de acesso:

World Wide

Web ISBN

978-85-431-

0140-8

(recurso
eletrônico) 1.

Aptidão. 2.

Sucesso. 3.

Livros

eletrônicos. I.

Título.



14-14655

CDD: 650.1
CDU: 65.011.4

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br
www.sextante.com.br

Para Jen

*Somos aquilo que fazemos repetidamente.
A excelência, portanto, não é resultado de
um modo de agir, mas de um hábito.*
– ARISTÓTELES

INTRODUÇÃO

A história deste livro Alguns anos atrás, para escrever um artigo para uma revista, comecei a visitar incubadoras de talentos – pequenos lugares de onde saem muitos profissionais excelentes em áreas como esporte, arte, música, negócios, matemática, entre outras –, tais como:

- Um clube de tênis decadente em Moscou que, nos últimos três anos, produziu mais jogadoras importantes do que todos os Estados Unidos.
- Um curso de verão onde os alunos aprendiam, em sete semanas, o conteúdo de teoria musical que normalmente assimilariam em um ano.
- Uma escola de um bairro pobre de San Mateo, na Califórnia, que, em quatro anos, transformou péssimos alunos de matemática nos melhores do estado.
- Uma escola de canto em Dallas que, na última década, produziu inúmeros talentos milionários da música pop.
- Uma academia de esqui em Vermont, com capacidade para 100 alunos por temporada, que produziu 50 esquiadores olímpicos nos últimos 40 anos.

Minha busca também me levou a laboratórios e centros de pesquisas que investigam a nova ciência do desenvolvimento de talentos. Por séculos, presumimos que o talento é algo inato, que nasce com a pessoa. Hoje, porém, graças ao trabalho de um grande grupo de cientistas, entre eles o Dr. K. Anders Ericsson, o Dr. Douglas Fields e o Dr. Robert Bjork, as antigas premissas estão sendo derrubadas e substituídas por esta: o talento é determinado mais por nossas ações do que por nossos genes – mais especificamente, pela combinação de prática intensiva e motivação que propicia o desenvolvimento cerebral. Meu projeto transformou-se no livro *O código do talento*, no qual explico que o sucesso das incubadoras de talentos está em se alinhar com os mecanismos naturais do cérebro que permitem o desenvolvimento das habilidades.

Ao longo da jornada, porém, deparei com uma situação imprevista. Além de jornalista, sou pai de quatro filhos, técnico de beisebol nas horas vagas e marido de uma jogadora de hóquei. Dentro de casa, lutamos diariamente com as questões e ansiedades comuns que giram em torno do processo de adquirir e desenvolver habilidades. Como ajudar o filho a aprender a tabuada? Como diferenciar um talento genuíno de um interesse momentâneo? Qual é a melhor forma de motivar? Como incentivar o desenvolvimento sem nos tornarmos pais obsessivos, criando filhos estressados e infelizes? Constatei posteriormente que

conhecer aqueles lugares extraordinários me ajudou não só em minha carreira de jornalista, mas também a ser um pai melhor e um treinador melhor.

Tudo começou quando fui visitar minha primeira incubadora de talentos, o clube de tênis Spartak, em Moscou. Assim que cheguei, vi um monte de jogadores treinando com a raquete de forma lenta, sem a bola, seguindo as instruções do professor, que realizava pequenas correções na postura dos alunos. Notei que os treinadores formavam grupos com pessoas de diferentes faixas etárias e também o olhar fascinado dos jovens jogadores, que fitavam as jogadas perfeitas dos veteranos, tentando assimilá-las. Um pensamento começou a ganhar força na minha mente.

Eu poderia usar isso lá em casa.

Daquele momento em diante, sempre que me deparava com algum conselho importante ou um método interessante, anotava-o em um caderno. Escrevi dicas como: *Exagere nos movimentos novos; diminua o espaço de prática*; e, a minha preferida, *tire cochilos*. Um ano depois, meu caderno ficou todo preenchido.

A ideia acabou dando certo – e muito, a julgar pelo progresso dos meus filhos nas aulas de piano e violino, pelo desenvolvimento da minha mulher no hóquei e pelo recorde de vitórias do nosso time de beisebol. Após a publicação de *O código do talento*, fiquei sabendo de grupos que utilizavam os princípios do livro para criar programas de desenvolvimento de talentos, entre eles um de enfermagem de Minnesota, um curso pré-vestibular da Califórnia, uma empresa de softwares, organizações de treinamento militar e várias equipes profissionais de esportes. Continuei viajando, visitando mais professores e acrescentando mais ensinamentos ao caderno. Em determinado momento, cheguei à conclusão de que precisava organizar todas aquelas anotações.

Este livro foi escrito com esse objetivo.

Apresento aqui um conjunto de dicas simples e práticas para desenvolver habilidades, obtidas nas incubadoras de talentos que visitei e com os cientistas que as estudavam. Os conselhos foram testados, possuem base científica e, o mais importante, são concisos. Porque todo mundo – seja você pai, professor, treinador, artista ou empresário – quer aproveitar ao máximo o tempo e a energia de que dispõe.

Como usar este livro Todos temos talentos, mas não sabemos como desenvolvê-los ao máximo.

Como reconhecer talentos em nós mesmos e nas pessoas à nossa volta? Como desenvolver um talento incipiente? Como progredir no menor intervalo de tempo possível? Como escolher uma estratégia, um mentor, um método?

As respostas a essas perguntas poderão ser encontradas nas dicas e técnicas comprovadamente eficazes que aprendi com as incubadoras de talentos. Elas podem ser classificadas em três categorias, que formam as seções deste livro:

- 1) *Primeiros passos*: ideias para conseguir motivação e criar um plano para aprimorar seus talentos.
- 2) *Desenvolvimento das habilidades*: métodos e técnicas para alcançar o máximo de aproveitamento no menor tempo possível.

3) *Progresso contínuo*: estratégias para superar a estagnação, manter a motivação e desenvolver hábitos que façam o sucesso durar.

As dicas são propositadamente simples e diretas. Embora a neurociência por trás desses assuntos seja fascinante e complexa, ela parte do princípio básico de que *pequenas ações, repetidas ao longo do tempo, nos transformam*. Nas palavras da professora de canto Linda Septien: “Não estamos falando de mágica nem de algo do outro mundo. Tudo se resume a trabalhar duro, e de maneira inteligente.”

Qualquer que seja o talento que você queira desenvolver – para se destacar em um esporte, aprender um idioma ou tocar um instrumento –, esteja certo de uma coisa: você nasceu com todas as ferramentas necessárias para transformar a falta de jeito de iniciante em fluência e eficiência. Essas ferramentas não são determinadas por genes, mas por você mesmo, que, por meio da prática constante e adequada ao seu estilo de vida, poderá alcançar a excelência.



Costuma-se dizer que talento é genético, que os indivíduos talentosos são capazes, sem o menor esforço, de fazer coisas que o resto de nós jamais conseguiria. Isso não é verdade. O talento começa a se manifestar quando nos identificamos com uma pessoa ou um grupo de sucesso, o que ativa de forma poderosa a nossa motivação. Isso se chama ignição e consiste em um pensamento transformador que aciona nossa mente inconsciente: *eu poderia ser como ele(s)*.

Nesta primeira seção, você aprenderá a ter momentos de ignição e a canalizar a energia desses momentos da maneira mais construtiva possível. As dicas abrangem a mentalidade ideal, a melhor estrutura de exercícios para a prática das habilidades que você deseja desenvolver e como aperfeiçoar o aprendizado roubando ideias de indivíduos muito bem-sucedidos. Todas têm o mesmo objetivo: criar a motivação necessária para a prática intensiva.



DICA 1

OLHE TODOS OS DIAS PARA SUAS IMAGENS MOTIVADORAS

Se você fosse a várias incubadoras de talentos, ficaria surpreso de ver quanto tempo os aprendizes passam observando os profissionais com os melhores desempenhos. E quando digo “observando” não estou falando de assistir de forma passiva, mas de olhar fixamente.

Um dos segredos para ativar a motivação é escolher imagens estimulantes do nosso futuro “eu” e olhar fixamente para elas todos os dias. Estudos revelam que mesmo uma vaga conexão com alguém que seja referência na nossa área pode aumentar consideravelmente nossa motivação inconsciente. Por exemplo, saber que você faz aniversário no mesmo dia que um matemático famoso pode aumentar seu esforço para resolver problemas complexos em até 62%.

Muitas incubadoras de talentos são estimuladas por esse fenômeno imagético. Em 1997, não havia golfistas sul-coreanas na Associação Profissional de Golfe Feminino. Hoje existem mais de 40 campeãs em um terço dos torneios. O que aconteceu? Uma delas alcançou êxito (Se Ri Pak, que venceu dois torneios importantes em 1998) e inspirou centenas de meninas sul-coreanas, estimuladas por uma nova visão de si mesmas. Sobre isso, a golfista sul-coreana Christina Kim disse: “Você pensa: ‘Se ela conseguiu, eu também posso conseguir!’”

Certa vez, o 5^o Grupamento de Forças Especiais dos Boínas-Verdes dos Estados Unidos deu início a um programa de treinamento de liderança em que os soldados passaram várias semanas nos escritórios da General Electric. Eles iam para a empresa de manhã e acompanhavam os executivos ao longo do dia, com a única função de observá-los. Quando os soldados voltaram para a unidade, o comandante notou um aumento significativo nos níveis de desempenho, comunicação e liderança. “Foi um sucesso”, disse o tenente-coronel Dean Franks, comandante do 5^o Grupamento. “Estamos planejando executar esse programa muito mais vezes.”

Pense na sua imagem motivadora como uma fonte de energia para o cérebro. Você pode utilizar fotografias das pessoas que considera referências ou, melhor ainda, vídeos. Salve alguns vídeos do YouTube nos Favoritos e assista a eles antes de praticar ou à noite, antes de dormir.



DICA 2

PASSE 15 MINUTOS POR DIA GRAVANDO A HABILIDADE NA SUA MENTE

Qual é a melhor maneira de começar a aprender uma nova habilidade? Ouvindo a explicação de um professor? Lendo um livro? Partindo para a prática? Muitas incubadoras de talentos utilizam o que chamo de método de gravação, que consiste basicamente em observar de perto a habilidade sendo aplicada, diversas vezes, até você desenvolver um modelo mental bem definido dela.

Alguns anos atrás, no programa de TV *60 Minutes*, o professor de tênis e escritor Timothy Gallwey reuniu um grupo de pessoas de meia-idade que nunca havia jogado tênis. Após um breve teste de habilidade, ele chamou a mulher que mostrou ter o menor potencial e, *sem dizer uma palavra*, começou a executar golpes de direita enquanto ela o observava atentamente. Gallwey direcionou a atenção para seu pé, sua empunhadura e o ritmo do movimento da raquete. Depois disso, ela começou a imitar os movimentos do professor. Em vinte minutos, ela estava executando um golpe de direita bastante razoável.

Outro exemplo de gravação é o método Suzuki de ensino musical. Todos os dias, além das aulas habituais, os alunos ouvem uma sequência de músicas, começando com uma canção infantil até chegar a obras mais complexas. Ouvir as canções diversas vezes faz as melodias serem memorizadas pelos estudantes. A “prática da escuta” ajuda a desenvolver um mapa mental detalhado e significativo, com uma série de pontos a partir dos quais o sucesso ou o fracasso de cada tentativa de aquisição da habilidade pode ser mensurado.

O segredo para que o método de gravação funcione é estabelecer uma conexão forte: assistir ou escutar de perto a ponto de você conseguir imaginar a *sensação* de ter a habilidade. No caso de uma habilidade física, imagine-se dentro do corpo da pessoa que a possui. Preste atenção nos movimentos, no ritmo. Se for uma habilidade mental, reproduza os padrões de decisão dos experts na área em questão. Jogadores de xadrez fazem isso executando as mesmas jogadas de partidas clássicas; os palestrantes repetem grandes discursos na íntegra, com as mesmas inflexões; os músicos tocam várias vezes suas músicas favoritas; alguns escritores que conheço redigitam trechos inteiros de grandes obras.



DICA 3

ROUBE SEM CERIMÔNIA

Dizem que as pessoas talentosas adquirem suas habilidades seguindo os próprios “instintos naturais”. Na verdade, todo desenvolvimento é resultado de assimilação e aplicação de novas informações, e a melhor forma de consegui-las é copiando as ideias das pessoas com os melhores desempenhos em suas áreas.

Essa cópia ou roubo de ideias tem uma longa tradição na arte, nos esportes e no design, casos em que recebe o nome de “influência”. Steve Jobs roubou do centro de pesquisas da Xerox em Palo Alto a ideia do mouse de computador. Os Beatles imitaram uns gritos de seu ídolo Little Richard para usá-los nas músicas “She Loves You”, “From Me to You” e “Twist and Shout”. Babe Ruth se inspirou no poderoso golpe de seu herói, Shoeless Joe Jackson, para aprimorar sua desenvoltura em campo. Como dizia Pablo Picasso, que não tinha nenhum problema em roubar ideias: “Bons artistas pegam emprestado. Grandes artistas roubam.”

Linda Septien, fundadora da Escola de Música Contemporânea Septien, uma incubadora de talentos de Dallas de onde saíram grandes talentos da música pop (entre eles Demi Lovato e Jessica Simpson), fala para seus alunos: “Observem qualquer um que seja mais talentoso do que vocês e selecionem o que podem usar dessa pessoa. A partir daí, desenvolvam o próprio estilo.” Linda possui 14 fichários cheios de ideias copiadas dos grandes astros da música. Dentro deles existem dicas sobre tudo, desde técnicas para alcançar notas agudas até estratégias para lidar com um público barulhento.

O conceito do roubo ajuda a compreender alguns padrões curiosos relativos à aquisição de talentos – por exemplo, por que geralmente os membros mais novos de famílias musicais são os que desenvolvem melhor suas habilidades. (Alguns exemplos: Andy Gibb, dos Bee Gees; Michael Jackson; Nick, dos Jonas Brothers. Isso sem falar em Mozart e J. S. Bach.) A diferença pode ser explicada, em parte, pelo resultado de olhar fixamente (veja Dica 1) e também de copiar. Na fase de crescimento, o caçula tem acesso a informações valiosas, garantido pela oportunidade de observar seus irmãos em ação, imitá-los e ver o que funciona ou não. Em outras palavras, a chance de roubar.

Quando você for roubar, foque detalhes específicos, não impressões gerais. Assimile fatos concretos: o ângulo do cotovelo esquerdo de um golfista na hora da tacada; a curva do pulso de um cirurgião; a abertura e a tensão da boca de um cantor nas notas mais agudas; o timing exato da pausa que um comediante faz antes de concluir uma piada. Pergunte-se:

- Qual é exatamente a postura essencial aqui?
- Qual é a diferença entre o que ele faz e o que eu faço?



DICA4

COMPRE UM CADERNO

Grande parte das pessoas mais bem-sucedidas em suas áreas tem o hábito de manter algum tipo de registro diário do próprio desempenho. A campeã de tênis Serena Williams e o ex-jogador de beisebol Curt Schilling usam cadernos; o rapper Eminem e a coreógrafa Twyla Tharp usam caixas de sapato, que enchem de papéis com ideias. O que importa não é a forma, mas escrever e refletir a respeito do que se escreve. Exemplos: *Resultados de hoje. Ideias para amanhã. Metas para a próxima semana.* Esse hábito ajuda bastante a clarear as ideias.



DICA 5

ESTEJA DISPOSTO A FAZER PAPEL DE BOBO

Os companheiros de equipe de Wayne Gretzky, o maior astro de hóquei do mundo, presenciaram algumas vezes uma cena bastante inusitada: Gretzky caindo no gelo enquanto treinava sozinho. Embora fosse surpreendente vê-lo parecendo um iniciante, a cena fazia todo o sentido. Por mais experiente que fosse, Gretzky desejava aprimorar-se e transpor as barreiras do possível. A única forma de isso acontecer é desenvolvendo novas conexões no cérebro – o que significa se esforçar, fracassar e, sim, estar disposto a fazer papel de bobo.

Portanto, mesmo que não seja divertido fazer papel de bobo, estar disposto a isso – ou seja, a sentir o desconforto de cometer erros – é essencial. Em relação ao desenvolvimento de talentos, lembre-se: os erros, na verdade, não são erros, mas sim pontos de referência para o aperfeiçoamento.

Alguns lugares estimulam “erros produtivos” ao estabelecer regras que incentivem as pessoas a alcançar metas que, em outras circunstâncias, pareceriam estranhas e arriscadas. Por exemplo, alunos da Escola de Música Meadowmount costumam praticar seguindo uma regra bem informal: se uma pessoa de fora reconhecer a música que eles estão tocando é porque a execução está rápida demais. O objetivo da lentidão exagerada é revelar pequenos erros que poderiam passar despercebidos, de modo a melhorar a qualidade da execução final.

Muitas empresas fazem o mesmo. O Google tem o programa “20% de tempo”: os engenheiros podem usar 20% do horário de trabalho para se dedicar a projetos que ainda não foram aprovados mas que interessem a eles de alguma forma – uma oportunidade de assumirem mais riscos. Em muitas organizações, os funcionários são obrigados a assinar um “contrato” declarando que assumirão riscos e cometerão erros. A Living Social, empresa de comércio eletrônico de Washington, impõe uma regra prática para os funcionários: uma vez por semana todos devem tomar uma decisão que os amedronte.

Seja qual for a estratégia, a meta é sempre a mesma: incentivar a realização de objetivos e enxergar os erros não como sentenças finais, mas como informações necessárias para que a coisa certa seja feita.



DICA 6

DÊ PREFERÊNCIA À SIMPLICIDADE

Todo mundo gosta de conforto. É ótimo poder contar com equipamentos de última geração, escritórios sofisticados, vestiários limpinhos e toalhas macias. Mas, em vez de ajudar, isso pode atrapalhar o desenvolvimento de habilidades. Isso porque o luxo destrói a motivação, sinalizando à nossa mente inconsciente para fazermos menos esforço, como se já tivéssemos alcançado todos os nossos objetivos.

As incubadoras de talentos não são lugares luxuosos. Muito pelo contrário, são bastante simples. As dependências dos cursos de férias de onde mais saem músicos talentosos – sobretudo aqueles de melhor condição financeira – consistem em cabanas rudimentares. O Parque Aquático North Baltimore, berço de talentos como Michael Phelps e outros quatro medalhistas olímpicos, poderia passar por um clube qualquer carente de recursos. Algumas das melhores escolas do mundo possuem salas de aula sóbrias que parecem não ser reformadas desde a década de 1950.

Esta dica não visa ao aspecto moral, mas sim neural. Espaços simples e humildes nos ajudam a prestar atenção no que estamos fazendo. Se puder escolher entre a simplicidade e o luxo, dê preferência à primeira opção. Sua mente inconsciente agradecerá.



DICA 7

ANTES DE COMEÇAR, VERIFIQUE SE A HABILIDADE PESSOAL É DE ALTA PRECISÃO OU DE ALTA FLEXIBILIDADE

O primeiro passo para desenvolver uma habilidade é descobrir em que categoria ela se enquadra: técnica ou pessoal.

Habilidades de alta precisão devem ser aplicadas de apenas uma forma, a mais correta e sistemática possível, para que se chegue a um resultado ideal. Elas têm a ver com *precisão e repetição*, sendo encontradas em atividades especializadas, sobretudo físicas. Alguns exemplos:

- um golfista dando uma tacada, um jogador de tênis sacando ou qualquer movimento preciso que seja executado repetidas vezes por atletas;
- uma criança fazendo uma conta básica de matemática (soma ou multiplicação, por exemplo);
- um violinista tocando uma melodia;
- uma pessoa aprendendo a ler;
- um trabalhador montando um carro numa linha de produção.

Nesse caso, o objetivo é desenvolver uma habilidade que funcione como um relógio suíço – confiável, com precisão, sempre da mesma forma, sem falhar.

Habilidades de alta flexibilidade, por outro lado, podem ser aplicadas de diversas formas, e não apenas uma, para que um bom resultado final seja alcançado; a ideia não é fazer sempre a mesma coisa com precisão, mas ser ágil e interativo, reconhecendo de forma instantânea padrões no decorrer do processo e tomando decisões inteligentes e oportunas. São utilizadas em atividades mais gerais, menos especializadas, sobretudo as que envolvem comunicação, como:

- um jogador de futebol percebendo uma brecha na defesa adversária e decidindo fazer uma jogada;
- um acionista entrevendo uma oportunidade oculta num dia caótico no mercado;
- um romancista escrevendo uma trama complexa;
- um cantor interpretando uma música de forma sutil para transmitir emoção;
- um policial numa patrulha noturna detectando uma possível ameaça;
- um diretor executivo percebendo o clima tenso em uma reunião ou negociação importante.

No caso dessas habilidades, não estamos buscando a precisão de um relógio suíço, mas a capacidade de reconhecer rapidamente um padrão ou uma possibilidade, e de superar adversidades. Elas têm a ver com percepção.

O objetivo desta dica é demonstrar que as habilidades de alta precisão e as habilidades pessoais não são a mesma coisa (cada tipo utiliza diferentes estruturas de circuitos no cérebro) e, portanto, desenvolvem-se a partir de diferentes métodos de prática intensiva.

Pergunte a si mesmo se as habilidades que você deseja desenvolver necessitam de precisão e uniformidade ao longo de toda a sua aplicação ou se envolvem flexibilidade (variando de acordo com a situação) e reconhecimento instantâneo de padrões.

Se você não tiver certeza se a habilidade que quer desenvolver é de um tipo ou de outro, aqui vai um teste decisivo: é necessária a presença de algum tipo de mentor nos primeiros estágios? Se a resposta for sim, provavelmente a habilidade é de alta precisão. Caso contrário, é uma habilidade de alta flexibilidade. Violinistas e patinadores artísticos costumam ter professores; diretores executivos e comediantes, não. As três próximas dicas aprofundarão essa ideia, apresentando os métodos de prática intensiva que funcionam melhor para cada tipo de habilidade.



DICA 8

PARA DESENVOLVER HABILIDADES DE ALTA PRECISÃO, TRABALHE COMO UM CARPINTEIRO METICULOSO

Para desenvolver habilidades de alta precisão, você precisa fazer as conexões certas no cérebro. Nesse processo, vai ajudar muito se você for meticulado e atento aos detalhes, como um bom carpinteiro.

Um ótimo exemplo de desenvolvimento de habilidade de alta precisão é o método Suzuki de ensino musical. No início, os alunos têm várias aulas apenas para aprender a segurar o arco e o violino, atentando para a postura certa do corpo e a posição da mão. Por meio de versinhos e repetições, eles aprendem a usar o arco (sem o violino). Cada fundamento, por mais simples que pareça, é apresentado com a importância que tem, ensinado por meio de uma série de imagens marcantes e trabalhado repetidamente, até ser dominado.

Outro exemplo vem do jogador de futebol americano Tom Brady, três vezes campeão do Super Bowl. Em sua carteira, ele guarda um papel com os segredos fundamentais para um bom lançamento – dicas simples que Brady foi aprendendo com seu treinador pessoal, Tom Martinez, desde os 14 anos. Aliás, até a morte de Martinez, em 2012, Brady o visitava uma ou duas vezes por ano para fazer ajustes nas técnicas – ou, para ser mais específico, repavimentar os caminhos neurais a fim de se certificar de que eles continuavam funcionando bem.

A precisão é importante principalmente no início da prática, porque as primeiras repetições determinam o desenvolvimento futuro. Os neurologistas chamam esse fenômeno de “trenó descendo uma montanha de neve”, pois, na primeira vez em que isso é feito, não há um caminho traçado. Nas tentativas seguintes, porém, o trenó provavelmente seguirá a trilha deixada antes. “Nosso cérebro é bom em construir conexões”, diz o Dr. George Bartzokis, neurologista da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA). “Mas não é tão bom assim em desconstruí-las.”

Quando for desenvolver habilidades de alta precisão, seja comedido. Vá com calma. Faça um movimento simples de cada vez, repita-o à exaustão e só siga

adiante depois de dominá-lo. Preste atenção nos erros e corrija-os, sobretudo no início. Aprender os princípios básicos pode parecer chato, mas é fundamental. Se você fizer isso, poupará tempo e dores de cabeça no decorrer do processo.



DICA 9

PARA DESENVOLVER HABILIDADES DE ALTA FLEXIBILIDADE, AVENTURE-SE COMO UM SKATISTA

As habilidades de alta flexibilidade chamam atenção pela beleza de sua execução. Os dribles do jogador de futebol Lionel Messi até conseguir fazer um belíssimo gol e os solos de guitarra de Jimi Hendrix são bons exemplos disso. Esses talentos parecem totalmente mágicos e únicos, mas, na realidade, são resultado de um sistema cerebral super-rápido que reconhece padrões e responde da maneira mais adequada.

Enquanto as habilidades da dica anterior estão relacionadas à precisão, as de alta flexibilidade são desenvolvidas quando nos aventuramos em contextos desafiadores e que ficam em constante mudança – situações em que vão surgindo vários obstáculos com os quais precisamos lidar diversas vezes. Assim, a rede de conexões sensíveis de que precisamos para ler, reconhecer e reagir vai sendo construída. Em outras palavras, para desenvolver habilidades de alta flexibilidade, não devemos nos comportar tanto como o carpinteiro meticuloso, mas como um skatista: com energia, curiosidade e vontade de experimentar coisas novas, sempre procurando formas de superar a si mesmo.

No Brasil, berço de alguns dos maiores jogadores de futebol do mundo, muitos de seus atletas iniciam o desenvolvimento dos talentos no futebol de salão. Essa versão muito mais rápida do jogo, com cinco jogadores em cada time, exige 600% mais passes que a versão de campo, reconhecimento imediato de padrões e, nas palavras de Emilio Miranda, professor de futebol da Universidade de São Paulo, serve como “laboratório de improviso”.

O Second City de Chicago é um grupo de humor que serviu de base para alguns dos maiores comediantes dos Estados Unidos (entre eles Bill Murray, Steve Carell e Tina Fey). Seu método para ser bem-sucedido é oferecer um espaço rico, competitivo e muito diversificado para os atores praticarem improvisação, apresentarem esquetes e fazerem *stand-up comedy*. Mesmo quando estão aprimorando habilidades que envolvem mais criatividade e liberdade, os comediantes levam tempo até vencer a falta de jeito e de timing.

As irmãs Brontë, três grandes escritoras de fama internacional, desenvolveram seu talento escrevendo vários pequenos livros na infância. As primeiras histórias delas, assim como os primeiros esquetes de Tina Fey, não são tão boas – e esse é justamente o ponto. Elas desenvolveram habilidades treinando inúmeras vezes o que desejavam fazer, numa atmosfera sempre desafiadora e envolvente.

Quando for desenvolver habilidades de alta flexibilidade, faça um grande número de repetições variadas. Peça feedback. Não se preocupe tanto em não cometer erros, pois o importante é explorar novas possibilidades. Em comparação com as de alta precisão, essas habilidades, de modo geral, são mais divertidas de praticar, mas também têm um lado difícil: o fato de você ser o seu próprio treinador. Depois de cada sessão de prática, pergunte-se: o que funcionou? O que não funcionou? Por quê?



DICA 10

PRIORIZE AS HABILIDADES DE ALTA PRECISÃO

Como você já deve ter percebido, muitas habilidades não envolvem apenas precisão ou flexibilidade, mas uma combinação desses dois fatores. Por exemplo, um violinista necessita de alta precisão nos dedos para tirar as notas certas e de sensibilidade para interpretar a música com emoção. Um jogador de futebol deve ser preciso ao fazer um lançamento e ter visão de jogo.

O ponto principal desta dica é o seguinte: priorize as habilidades de alta precisão, porque a longo prazo elas são mais importantes para desenvolver o seu talento. No Spartak, um clube de tênis de Moscou, existe uma regra: os jogadores jovens devem esperar anos para participar de competições. “Técnica é tudo”, diz a treinadora Larisa Preobrazhenskaya. “Começar a jogar sem técnica é um grande erro.”

Talvez seja surpreendente saber que muitas das pessoas mais bem-sucedidas do mundo fazem questão de executar os treinamentos de quando eram iniciantes. O violoncelista Yo-Yo Ma passa os primeiros cinco minutos de ensaio tocando notas simples no instrumento. Peyton Manning, um quarterback que joga na Liga Nacional de Futebol Americano, passa a primeira parte dos treinos fazendo exercícios básicos (do tipo ensinado para meninos de 12 anos). Nunca passa pela cabeça desses indivíduos que eles deveriam fazer algo mais difícil. Eles resistem à tentação de executar tarefas mais complexas e dedicam-se ao aperfeiçoamento e à manutenção das habilidades de alta precisão, que são a base de todo o resto.

Mantenha essa ideia em mente imaginando o seu talento como uma grande árvore: o tronco representa as habilidades de alta precisão, e a copa, as de alta flexibilidade. Primeiro, desenvolva o tronco. Depois trabalhe nos galhos.



DICA 11

NÃO SE DEIXE SEDUZIR PELO MITO DO PRODÍGIO

A maioria de nós cresce ouvindo que talento é um atributo herdado, como ter cabelo castanho ou olhos azuis. Sendo assim, presumimos que o sinal mais claro de que uma pessoa realmente é talentosa é quando ela se torna um prodígio logo nos primeiros anos de vida, sem ter feito esforço. Pesquisas revelam, contudo, que essa ideia é falsa. O sucesso precoce é um indicador equivocado do sucesso a longo prazo.

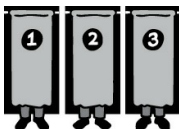
Muitas pessoas tiveram seu talento ignorado no início mas acabaram se tornando os profissionais mais brilhantes de sua área. Como exemplos podemos citar Michael Jordan (cortado do time principal da escola no ensino médio), Charles Darwin (considerado lento pelos professores), Walt Disney (demitido do emprego por “falta de criatividade”), Albert Einstein, Louis Pasteur, Thomas Edison, Leon Tolstoi, Fred Astaire, Winston Churchill, entre outros. A Dra. Carol Dweck, da Universidade Stanford, explica que os elogios e a atenção que os prodígios recebem os fazem querer instintivamente proteger seu status “mágico” assumindo menos riscos, o que, com o tempo, dificulta o aprendizado.

O que se pretende nas incubadoras não é identificar talentos, mas sim desenvolvê-los, dia após dia. Nelas a precocidade não impressiona, e pouco importa saber quem terá sucesso a longo prazo. Em visita ao Centro de Treinamento Olímpico de Colorado Springs, nos Estados Unidos, perguntei a um grupo de 50 treinadores experientes se eles eram capazes de avaliar, com dois anos de antecedência, as chances de um rapaz de 15 anos ganhar uma medalha nos Jogos Olímpicos. Só um deles levantou a mão. Como era de esperar, quem fez isso foi um treinador de ginástica, um esporte em que os atletas despontam cedo e no qual a compleição física desempenha papel fundamental no sucesso.

Anson Dorrance, treinador do time de futebol feminino da Universidade da Carolina do Norte que levou sua equipe a vencer 21 campeonatos nacionais, sintetiza muito bem essa ideia: “Uma das coisas mais prejudiciais aos jovens talentos é ouvirem desde muito cedo que são incríveis no que fazem. Quando a menina chega ao ensino médio, começa a acreditar nisso. No último ano da

escola, vai deixando de se esforçar e acaba abandonando o esporte. Mas também existe o outro lado dessa história: aquela jogadora que espera pacientemente no banco de reservas, decidida a ser alguma coisa na vida. Invariavelmente, é a garota humilde e batalhadora que terá as maiores chances de se tornar uma jogadora de verdade.”

Se você se destacar cedo, procure ignorar os elogios e continue dando o máximo de si para ultrapassar seus limites. É só assim que crescemos. Se você não tiver sucesso logo, não desista. Em vez disso, considere seu esforço inicial uma experiência, não um veredicto.



DICA 12

CINCO MANEIRAS DE ESCOLHER UM ÓTIMO MENTOR

Grandes mentores podem ser identificados por alguns traços característicos. As regras a seguir servem para ajudá-lo a avaliar os candidatos e a fazer a melhor escolha.

1) Evite os otimistas demais

Essa espécie de mentor está cada vez mais presente no mundo atual: um indivíduo cujo foco é nos manter felizes, na nossa zona de conforto, e que para isso faz tudo fluir naturalmente, com um mínimo de esforço. Ele tende a reservar pouco tempo para praticar até as coisas mais complexas, sorrir muito e dizer coisas como: “Não se preocupe, não tem problema, podemos ver isso mais tarde.” Trata-se de uma terrível pessoa para ter como professor, treinador ou mentor.

2) Procure alguém que o assuste um pouco

Lidar com grandes mentores costuma ser um pouco desconfortável. É comum que a relação envolva respeito, admiração e, muitas vezes, medo. É um bom sinal. Procure alguém que:

Observe-o de perto: ele está interessado em descobrir quem você é – o que você quer, de onde vem, o que o motiva.

Priorize as ações: ele dificilmente vai querer desperdiçar tempo conversando – em vez disso, começará imediatamente a propor atividades, para saber logo como você é e vice-versa.

Seja sincero: ele vai lhe dizer a verdade sobre seu desempenho de maneira direta e objetiva. No início vai ser difícil, mas você acabará entendendo que

não é pessoal – são informações necessárias para melhorar seu desempenho.

3) Procure alguém que dê instruções claras e concisas

A maioria dos grandes mentores não faz discursos longos nem passa sermões. Em vez disso, oferece orientações que vão direto ao ponto, conduzindo a equipe ou o indivíduo ao objetivo.

John Wooden, treinador de basquete da UCLA, considerado um dos maiores mentores de todos os tempos, foi objeto de um estudo que examinou tudo o que ele ensinava para seu time. Wooden não falava muito. Na verdade, ele passava suas instruções em no máximo 4 segundos, o que encerra uma grande lição: o melhor professor não é o mais eloquente, mas aquele capaz de estabelecer conexões e de transmitir informações úteis.

4) Procure alguém que adore ensinar o básico

Grandes mentores geralmente passam uma sessão inteira focados em apenas um princípio básico – por exemplo, a forma de pegar o taco de golfe ou a maneira de tocar uma nota no violão. Pode parecer estranho, mas isso reflete o entendimento de uma verdade fundamental: os princípios básicos são a essência de qualquer habilidade (veja Dica 10). Quanto mais desenvolvido você estiver, mais necessário será praticá-los.

5) Se houver empate em todos os quesitos anteriores, escolha a pessoa mais velha

Ensinar é como qualquer outro talento: leva tempo para ser aprimorado. É por isso que muitas incubadoras de talentos são lideradas por pessoas de 60, 70 anos. Os grandes mentores são, antes de qualquer outra coisa, grandes aprendizes e desenvolvem suas habilidades a cada ano que passa. Isso não quer dizer que não existam bons mentores com menos de 30 anos, nem que todo treinador de cabelo grisalho é um gênio. Mesmo assim, se esse for o critério de desempate, não hesite em escolher o candidato mais velho.



*As pessoas das incubadoras de talentos
têm uma relação diferente com a prática.*

Muita gente vê os treinamentos como um mal necessário, algo muito menos interessante ou importante do que o grande jogo ou a grande performance para a qual a pessoa precisa se preparar. Mas nas incubadoras de talentos que visitei a prática era o grande evento, o centro do mundo, o foco da vida diária. Essa perspectiva leva ao sucesso porque depois de algum tempo a prática adquire um caráter transformador se for executada corretamente, de forma intensiva. Para alcançar esse nível de prática é preciso se esforçar, ou seja, ir um pouco além da sua capacidade atual, passando um tempo na zona de dificuldade que chamamos de “ponto ideal”. Para isso é necessário criar um espaço de prática que lhe permita continuar comprometido com o seu objetivo, testar suas habilidades ao longo do tempo, superar-se e praticar repetições, para que suas ações se tornem rápidas e automáticas.

A seção anterior referia-se à preparação. Esta é voltada para a ação: estratégias e técnicas simples para direcioná-lo à prática intensiva e afastá-lo da armadilha da prática superficial.



DICA 13

ENCONTRE O PONTO IDEAL

Você aprende melhor e mais rápido quando alcança determinado lugar bem no limite da sua capacidade. É o chamado ponto ideal. Veja como saber se você já o encontrou:

[Zona de conforto]

Sensação: facilidade, ausência de esforço. Você está trabalhando, mas não está se esforçando.

Porcentagem de tentativas bem-sucedidas: acima de 80%.

[Ponto ideal]

Sensação: frustração, dificuldade, consciência dos erros. Você está totalmente empenhado numa luta intensa – e dá tudo de si para chegar a uma meta quase inalcançável, fica a um passo de conseguir, mas, como não tem sucesso, tenta de novo.

Porcentagem de tentativas bem-sucedidas: entre 50% e 80%.

[Zona de sobrevivência]

Sensação: confusão, desespero. Você foi superado. Está se debatendo, se sentindo derrotado, tentando pensar no que fazer. Às vezes você adivinha qual atitude tomar, mas por sorte.

Porcentagem de tentativas bem-sucedidas: abaixo de 50%.

Para compreender a importância do ponto ideal, veja o caso de Clarissa, uma clarinetista de 13 anos que foi objeto de estudo de Gary McPherson e James Renwick, dois musicoterapeutas australianos. Clarissa era uma musicista comum em todos os quesitos: capacidade, hábitos de ensaio e motivação. Uma manhã, porém, algo incrível aconteceu: Clarissa conseguiu executar em cinco minutos o que normalmente conseguiria apenas depois de um mês de prática.

Foi assim: Clarissa tocou algumas notas, errou e ficou paralisada, como se o clarinete estivesse dando choque. Leu novamente as notas na partitura e cantarolou-as baixinho. Em seguida, ensaiou os movimentos só com os dedos, sem tocar no instrumento. Pouco depois, voltou a tocar o clarinete um pouco mais rápido, e cometeu outro erro. Parou e voltou ao início. Dessa maneira, trabalhando instintivamente, ela acabou aprendendo a música. McPherson calculou que Clarissa aprendeu mais num intervalo de cinco minutos do que teria aprendido num mês inteiro praticando da maneira habitual, ou seja, tocando a música toda sem dar atenção aos erros.

Por quê? Visualize as conexões do cérebro de Clarissa nesses cinco minutos. Toda vez que errava, ela percebia o erro e corrigia-o, o que a fazia ativar as conexões certas no cérebro. Em cada repetição do trecho, ela fortalecia essas conexões e as interligava. Clarissa não estava apenas ensaiando, mas desenvolvendo o cérebro. Ela tinha alcançado o ponto ideal.

Para atingi-lo, é necessário um pouco de criatividade. Por exemplo, alguns jogadores de golfe treinam suas tacadas debaixo d'água, onde os movimentos ficam mais lentos, o que facilita a correção dos erros; e alguns músicos tocam as canções de trás para a frente, o que os ajuda a entender melhor a relação entre as notas. Os métodos são diferentes, mas o padrão subentendido é o mesmo: procure formas de se superar. Vá ao limite de sua competência.

Pergunte a si mesmo: se eu desse o máximo de mim, o que eu *quase* conseguiria? Estabeleça o limite da sua capacidade atual e vá um pouco além disso. Esse além será o seu ponto ideal.



DICA 14

ABANDONE O RELÓGIO

A prática intensiva não é medida em horas ou minutos, mas pelo número de tentativas e repetições de alta qualidade que executamos – basicamente, pela quantidade de conexões novas formadas no cérebro.

Em vez de contar o tempo, conte tentativas e repetições. Não diga “Vou praticar piano por vinte minutos”, mas sim “Vou tocar essa música nova cinco vezes”. Em vez de treinar no campo de golfe por uma hora, planeje dar 25 boas tacadas. Não estude um texto por uma hora; prefira fazer fichamentos para avaliar o que aprendeu. Ignore o relógio e chegue ao ponto ideal, mesmo que seja por poucos minutos.



DICA 15

DIVIDA AS TAREFAS EM BLOCOS

Todo mundo já deve ter ouvido o seguinte na infância: *Faça um pouco de cada vez*. Esse conselho é válido porque reflete exatamente como nosso cérebro aprende. Toda habilidade é divisível em pedaços menores, ou blocos.

Os blocos estão para as habilidades assim como as letras do alfabeto estão para a linguagem. Isolados, são praticamente inúteis, mas combinados com outros blocos (palavras) que, por sua vez, combinam-se com blocos ainda maiores (frases, parágrafos), podem formar um todo complexo e belo.

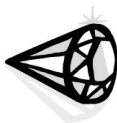
Para começar a dividir as habilidades em blocos, primeiro registre sua habilidade na mente (veja Dica 2). Depois, pergunte-se:

- 1) Qual é o menor elemento que eu posso dominar desta habilidade?
- 2) Que outros blocos se relacionam com esse primeiro?

Pratique um bloco isolado até dominá-lo. Depois, conecte-o a mais blocos, um por um, exatamente como faria com letras para formar uma palavra. Em seguida, vá formando blocos maiores, e assim por diante.

Alunos da Escola de Música Meadowmount cortam as partituras com tesoura e colocam os pedaços dentro de um chapéu, de onde sorteiavam os trechos. Depois de aprenderem os blocos separadamente, eles juntam as partes na ordem certa, como se fossem peças de um quebra-cabeça. “Fazer isso funciona porque os alunos não estão tocando a música de forma automática. Eles estão pensando”, diz Skye Carman, uma das professoras de violino da escola.

Independentemente da habilidade que você deseja desenvolver, o padrão é sempre o mesmo: enxergue o todo, divida-o em partes, junte os blocos de forma ordenada e repita a operação.



DICA 16

PROCURE CONSTRUIR UM BLOCO PERFEITO POR DIA

Em meio a uma vida agitada, às vezes é tentador considerar que atingimos um objetivo pelo simples fato de termos praticado. O verdadeiro objetivo, porém, não é a prática, mas sim o progresso. Como diz John Wooden: “Nunca confunda uma simples atividade com realização.”

Um método útil é determinar uma MPA (menor perfeição alcançável) por vez. Nessa técnica, você escolhe um bloco específico que queira aperfeiçoar – não só melhorá-lo, mas conseguir executá-lo de forma cem por cento correta. Por exemplo, um jogador de tênis pode querer melhorar seu saque; um vendedor, uma técnica específica de venda. A ideia é parar para definir um alvo simples e depois dar o máximo de si para alcançá-lo.

Ninguém se transforma de um dia para o outro. É necessário ir melhorando aos poucos, conexão por conexão, repetição por repetição.



DICA 17

NÃO FUJADA LUTA

Em todas as incubadoras de talentos que visitei, de Moscou a Dallas, passando até pelo Brasil, vi nas pessoas o mesmo semblante: olhos apertados, maxilares retesados, narinas dilatadas, o rosto de alguém que se esforça bastante para conseguir alguma coisa. Não é coincidência. A prática intensiva tem um aspecto emocional revelador e provoca uma sensação que pode ser resumida em uma única palavra: luta.

A maioria de nós evita a luta de forma instintiva, porque é algo desconfortável, que associamos a fracasso. No entanto, quando se trata de desenvolver talentos, lutar não é opcional, e sim uma necessidade biológica. Essa constatação pode parecer estranha, mas reflete a forma como evoluímos. A luta e a frustração que sentimos no limite de nossa capacidade – aquela sensação bastante desconfortável do “quase lá” – são resultantes do desenvolvimento de novas conexões neurais, um fenômeno que Robert Bjork, psicólogo da UCLA, chama de “dificuldade desejável”. Nosso cérebro funciona como nossos músculos: sem esforço não há resultado.



DICA 18

É MELHOR PRATICAR CINCO MINUTOS POR DIA DO QUE UMA HORA POR SEMANA

No contexto da prática intensiva, pequenos “lanches” diários dão mais resultado do que uma grande “refeição” por semana. Isso acontece por causa do ritmo de desenvolvimento do nosso cérebro – de forma gradual, um pouco por dia, até enquanto dormimos. A prática diária, mesmo que por apenas cinco minutos, acelera esse processo. Quando o intervalo entre as práticas é muito maior, nosso cérebro é obrigado a correr atrás do prejuízo. É como diz Shinichi Suzuki, idealizador do método Suzuki de ensino musical: “Pratique nos dias em que você come.”

E quanto deve durar a prática diária? Certa vez, Hans Jensen, professor de violoncelo da Universidade Northwestern, deu aulas para um aluno de medicina que estava sem tempo e queria praticar apenas *dois* minutos por dia. O professor, trabalhando de maneira sistemática, dividiu uma música em partes, focando primeiro as mais difíceis. O aluno conseguiu aprender conteúdos bastante complexos em seis semanas. “Ficamos chocados por ter dado certo”, Jensen conta. “O segredo foi foco total e rigidez para corrigir qualquer mínimo erro assim que ele ocorria.”

Outra vantagem da prática diária é que ela se torna um hábito. O ato de praticar – encontrar tempo para isso e fazer direito – pode ser visto como uma habilidade em si, talvez a mais importante de todas. Não tenha pressa. De acordo com algumas pesquisas, costuma levar cerca de 30 dias para uma pessoa desenvolver novos hábitos.



DICA 19

INVENTE DESAFIOS INTELIGENTES E VICIANTE

Treinos e exercícios remetem à ideia de esforço e de falta de sentido, de algo mecânico, repetitivo e chato. Os desafios, por outro lado, estão ligados a diversão, conectividade e entusiasmo. Por causa disso, desenvolvemos habilidades de maneira muito mais rápida quando praticamos por meio de algum jogo.

Leia a biografia de qualquer personalidade bem-sucedida e você descobrirá histórias que envolvem desafios viciantes. O golfista Rory McIlroy, por exemplo, brincava de acertar bolas de golfe na máquina de lavar da família. Warren Buffet, o bilionário investidor, vendia chicletes de porta em porta, tentando descobrir que sabor faria mais sucesso; Keith Richards, no início dos Rolling Stones, tentava tirar de ouvido alguns *riffs* de guitarra que escutava em um velho disco de blues.

Bons mentores têm o prazer de transformar as atividades mais mundanas – *sobretudo* as desse tipo – em desafios. O princípio central é: se algo na sua prática puder ser contabilizado, pode virar um desafio. Por exemplo, apenas repetir uma série de acordes no violão é entediante. Mas, se você contar o número de vezes que toca certo e der a si mesmo uma nota para cada acorde perfeito, o ensaio se torna um jogo. Acompanhe seu progresso e veja quantos pontos você faz em sete dias. Na semana seguinte, tente melhorar a pontuação.



DICA 20

PRATIQUE SOZINHO

Praticar sozinho funciona porque é a melhor forma de encontrar o ponto ideal no limite da sua capacidade e desenvolver disciplina, pois não depende dos outros. Um famoso estudo voltado para a área musical comparou alguns dos melhores músicos do mundo com excelentes músicos iniciantes. Os pesquisadores descobriram que os dois grupos eram muito semelhantes em todos os aspectos da prática, exceto um: os músicos veteranos praticavam sozinhos *cinco vezes* mais do que os iniciantes.

Anson Dorrance, treinadora de futebol feminino da Universidade da Carolina do Norte, disse: “A imagem que tenho de um campeão é um sujeito inclinado, ensopado de suor, exausto, quando não há ninguém por perto.”



DICA 21

PENSE POR MEIO DE IMAGENS

Qual das seguintes instruções é mais fácil de lembrar?

- A) Volte com a raquete seguindo uma linha horizontal.
- B) Volte com a raquete como se estivesse indo de uma ponta a outra de uma parede.

- A) Cante a frase baixando a voz aos poucos.
- B) Cante a frase como se você fosse um balão esvaziando.

- A) Toque as cordas do violão da forma mais suave possível.
- B) Toque as cordas do violão como se elas estivessem queimando seus dedos.

As opções B são mais fáceis de lembrar porque as imagens, muito mais do que as ideias abstratas, facilitam a compreensão, a memória e a execução, uma vez que o cérebro passou milhões de anos evoluindo para registrar cenários com elementos concretos.

Sempre que possível, crie uma imagem nítida para cada bloco de habilidade que você queira desenvolver. Elas não precisam ser elaboradas, apenas fáceis de lembrar.



DICA 22

RECONHEÇA SEUS ERROS ASSIM Q UE COMETÊ-LOS

Quase todos nós somos intolerantes a erros. Quando cometemos um equívoco, nosso instinto nos incentiva a passar por cima dele, ignorá-lo e fingir que nada aconteceu. Isso não é bom, porque, como vimos, os erros são pontos de referência para o aperfeiçoamento. Estudos de mapeamento do cérebro revelam que, após cometermos um deslize, temos 0,25 segundo para escolher um dos seguintes caminhos: reconhecê-lo ou ignorá-lo. As pessoas que optam por assumir que erraram aprendem muito mais do que as outras.

Desenvolva o hábito de reconhecer seus erros assim que cometê-los. Não retroceda, não feche os olhos. Encare-os de frente para entender o que aconteceu e o que você pode fazer em seguida para melhorar. E leve-os a sério, mas nunca para o lado pessoal.



DICA 23

VISUALIZE SEU CÉREBRO FORMANDO AS CONEXÕES CERTAS A PARTIR DOS ERROS QUE VOCÊ COMETE

Quando chegamos ao ponto ideal no limite da nossa capacidade e ultrapassamos esse ponto, formamos e fortalecemos novas conexões no cérebro. Os erros são informações utilizadas para criar as conexões certas. Quanto mais prestarmos atenção nos erros e os corrigirmos, mais conexões *certas* serão desenvolvidas no cérebro. Visualizar esse processo vai ajudar você a enxergá-los de outra forma, ou seja, como ferramentas para desenvolver habilidades.



DICA 24

PRATIQUE MAIS PARA ACELERAR SUAS CONEXÕES CEREBRAIS

Toda vez que você pratica de forma intensiva, as conexões do seu cérebro são estabelecidas mais rápido. Com o tempo, a velocidade dos sinais cerebrais aumenta de 3,2 km/h para 320 km/h. Ao praticar, visualize as conexões do cérebro sendo estabelecidas cada vez mais depressa, porque, na verdade, é exatamente isso que acontece. (Para saber mais a respeito, veja o Apêndice.)



DICA 25

DIMINUA O ESPAÇO DE PRÁTICA

Espaços de prática restritos são bons porque a pessoa que faz seus treinamentos em lugares assim acaba executando mais repetições e com mais intensidade, o que evidencia o objetivo. O Barcelona, considerado um dos melhores times de futebol do mundo, oferece um bom exemplo disso em seus treinos. O método deles é simples: dois jogadores treinam com uma bola em uma sala um pouco maior do que um banheiro. Ganha quem consegue manter a posse de bola por mais tempo. Esse jogo simples ajuda a desenvolver o domínio de bola, uma habilidade fundamental, pois cria uma série de situações inesperadas que os jogadores precisam enfrentar para melhorar o próprio desempenho. Eu usei uma variante dessa ideia para ensinar táticas de defesa ao meu time de beisebol, e realizamos treinos muito produtivos num espaço do tamanho de uma sala de estar.

Essa dica não se aplica somente ao espaço físico. Poetas utilizam métricas que os obrigam a criar dentro de um espaço limitado – o haicai, por exemplo. Comediantes usam os 140 caracteres do Twitter para aprimorar suas habilidades. Algumas empresas também utilizam esse procedimento: a Toyota instala sua linha de montagem em uma única sala, com réplicas de seus equipamentos em tamanho menor, para treinar novos funcionários. A empresa concluiu que o treinamento se torna muito mais eficaz quando é feito dessa forma.

Pergunte-se: “Qual é o espaço mínimo necessário para desenvolver minhas habilidades? O que posso modificar para eliminar o espaço extra que talvez esteja me impedindo de estabelecer uma comunicação mais fluente e rápida?”



DICA 26

VÁ MAIS DEVAGAR (MUITO MAIS DO QUE VOCÊ IMAGINA)

Quando aprendemos algo novo, nossa tendência natural é querer fazer de novo mais rápido. Esse desejo faz todo o sentido, mas também pode levar a pessoa a ser negligente, sobretudo se ela estiver desenvolvendo habilidades de alta precisão (veja Dica 8). A precisão – e o desempenho duradouro – é trocada pela emoção temporária. Por isso, vá com calma.

A prática excessivamente lenta permite que enxerguemos os erros com mais nitidez para então podermos corrigi-los. É utilizada em muitas incubadoras de talentos para ensinar habilidades de alta precisão – do clube de tênis Spartak (em que os jogadores sacam numa velocidade tão lenta que parecem bailarinos clássicos) à Escola de Música Contemporânea Septien (onde os cantores aprendem as músicas novas cantando uma nota de cada vez). Ben Hogan, cuja tacada de golfe é considerada uma das mais técnicas de toda a história do esporte, costumava praticar executando movimentos tão lentos que a bola não se movia mais do que 2 centímetros quando o taco a acertava. O que importa não é a rapidez, mas a lentidão com que você consegue executar determinada tarefa da maneira correta.



DICA 27

FECHE OS OLHOS

Uma das formas mais rápidas de intensificar a prática é também uma das mais simples: fechar os olhos. Os músicos utilizam essa técnica há muito tempo para aprimorar os sentidos e a precisão, mas ela também funciona para outras habilidades. Michael Jordan praticava arremessos de olhos fechados; oficiais da Força de Operações Especiais da Marinha americana aprendem a desmontar e remontar suas armas ou a armar barracas em meio à escuridão total; praticantes de ioga e artes marciais fecham os olhos para aumentar a consciência do corpo e o equilíbrio.

O motivo é sempre o mesmo: quando não enxergamos, somos levados rapidamente ao limite de nossa capacidade, ao nosso ponto ideal; dessa forma, evitamos distrações e fazemos com que outros sentidos sejam apurados.



DICA 28

SIMULE

Nas incubadoras de talentos, você verá pessoas simulando tacadas de golfe e raquetadas, tocando piano na mesa e esquiando com os pés fixos no chão. Parece loucura, mas do ponto de vista da prática intensiva faz muito sentido. Eliminar todos os detalhes de uma execução, exceto os essenciais, vai ajudá-lo a focar o que mais importa: a ação certa.



DICA 29

Q UANDO FIZER CERTO, REGISTRE O MOMENTO

Uma das ocasiões mais gratificantes de um treinamento é quando conseguimos fazer a primeira repetição perfeita. Quando isso acontecer, pare.

Repasse a cena em sua mente. Memorize o sentimento, o ritmo, as sensações físicas e mentais. A ideia é registrar esse momento, pois você vai querer que ele se repita sempre. Esse será o novo ponto de partida, e não o fim, do desenvolvimento de suas habilidades, até elas serem executadas de forma automática. Kimberly Meier-Sims, do Centro Sato (que aplica o método Suzuki de ensino musical), disse: “A prática *começa* quando acertamos.”



DICA 30

TIRE VÁRIOS COCHILOS

Esta é uma das minhas dicas favoritas. O cochilo é prática comum nas incubadoras de talentos e tem justificativas tanto curiosas quanto científicas. As curiosas: várias personalidades históricas eram adeptas do cochilo – Leonardo da Vinci, Napoleão, Winston Churchill, Thomas Edison, Ronald Reagan, John Kennedy, John D. Rockefeller e Einstein (que tirava vinte minutos após o almoço). E muitas equipes esportivas profissionais fazem uso dessa prática.

A científica: o cochilo contribui para o processo de aprendizado, porque ajuda a fortalecer as conexões formadas durante treinamentos e prepara o cérebro para estabelecer novas conexões. Pesquisadores da Universidade da Califórnia (Berkeley) revelaram que cochilar por 90 minutos melhora a memória em 10%, enquanto ficar acordado direto diminui essa habilidade em 10%. “Você precisa dormir antes de tentar aprender, de modo a deixar o cérebro como uma esponja seca, pronto para absorver novas informações”, afirmou o Dr. Matthew Walker, condutor da pesquisa.



DICA 31

PARA APRENDER UMA NOVA HABILIDADE, EXAGERE

Pense na forma como pais ensinam palavras novas para filhos pequenos. Eles prolongam cada som, enfatizam cada sílaba de maneira exagerada. Existe um bom motivo para isso: exagerar nos ajuda a perceber onde estão os limites.

Para aprender uma nova habilidade, exagere. Se o novo movimento exigir que você levante a perna, levante-a até o teto. Se for para tocar violão, faça muita força com os dedos. Caso a ideia seja enfatizar um argumento durante uma palestra, gesticule bastante. Não seja tímido. Exagere para sentir os limites da habilidade e depois trabalhe de modo a desenvolvê-la com precisão.



DICA 32

FOQUE O QUE PRECISA DAR CERTO

Existe um momento antes de cada repetição em que nos deparamos com uma escolha: focar o objetivo (o que queremos fazer) ou o possível erro (o que queremos evitar)? Esta dica é simples: foque sempre o que precisa dar certo, não o que pode acontecer de errado.

Por exemplo: um jogador de golfe que se prepara para uma tacada leve deve dizer a si mesmo “Centralize a tacada”, e não “Cuidado para não bater demais à esquerda”; um violinista diante de um trecho difícil de uma música deve pensar “Vou acertar o lá bemol” em vez de “Ai, meu Deus, tomara que eu não erre aquele lá bemol”. Os psicólogos chamam essa mentalização de “enquadramento positivo” e possuem inúmeras teorias sobre a influência que esse pensamento tem sobre o subconsciente. O importante é saber que focar aquilo que queremos realizar é sempre melhor do que dar atenção ao que queremos evitar.



DICA 33

PARA APRENDER COM UM LIVRO, FECHÉ-O

Imagine que daqui a uma semana você vá fazer um teste sobre as próximas 10 páginas deste livro. Você tem 30 minutos para se preparar. Que método de estudo vai ajudá-lo a tirar a melhor nota?

- A) Ler as 10 páginas quatro vezes seguidas e tentar decorar o conteúdo.
- B) Ler as 10 páginas uma vez, fechar o livro e escrever um resumo.

A segunda opção é de longe a mais eficaz. Pesquisas revelam que as pessoas que escolhem a estratégia B lembram-se, a longo prazo, de um conteúdo 50% maior do que o assimilado por quem escolhe a estratégia A. Isso acontece por causa de uma das principais regras da prática intensiva: *o aprendizado está relacionado ao esforço*. Ler um livro de forma passiva, palavra por palavra – o que é relativamente fácil –, não o leva ao ponto ideal.

Em contrapartida, fechar o livro e fazer um resumo nos obriga a determinar os pontos principais (uma série de esforços), processar e organizar ideias de modo que elas façam sentido (mais esforço) e escrevê-las (mais esforço ainda, além de repetição). A equação é sempre a mesma: quanto maior o esforço, maior o aprendizado.



DICA 34

USE A TÉCNICA SANDUÍCHE

A prática intensiva resume-se a identificar e corrigir erros. Tendo isso em vista, surge uma pergunta inevitável: qual é a melhor maneira de não repetir erros? Uma delas é usar a técnica sanduíche. Funciona assim:

1. Faça o movimento certo.
2. Faça o movimento errado.
3. Faça o movimento certo novamente.

O objetivo é consolidar o movimento certo e evidenciar o erro, para evitar que ele passe despercebido e seja assimilado pelo circuito de conexões do cérebro.



DICA 35

USE A TÉCNICA 3 X 10

Esta técnica simples foi desenvolvida pelo Dr. Douglas Fields, neurologista do Instituto Nacional de Saúde de Bethesda, em Maryland, e pesquisador nas áreas de memória e aprendizado. Fields descobriu que o cérebro forma conexões mais fortes quando é estimulado três vezes, com intervalos de descanso de 10 minutos após cada estímulo. Tradução na prática: para aprender algo da maneira mais eficaz, pratique três vezes, com intervalos de 10 minutos entre as repetições. “Aplico esse método em minha própria vida, e funciona”, garante Fields. “Por exemplo, para aprender uma parte difícil de uma música no violão, toco essa parte, vou fazer outra coisa por 10 minutos, depois toco de novo, e assim por diante...”



DICA 36

INVENTE EXPERIMENTOS DIÁRIOS

A rotina nas incubadoras de talentos inclui vários pequenos testes. Os testes não têm embasamento científico, e o fato de conseguir ou não executá-los não é considerado um veredicto – são apenas exercícios dirigidos, formulados por pessoas bem-sucedidas e professores.

Por exemplo, Tiger Woods faz uma autoavaliação tentando acertar determinada quantidade de tacadas numa distância específica todos os dias. Na Escola de Música Meadowmount, os professores costumam fazer um teste surpresa, quando colocam uma nota de 5 dólares no violoncelo ou violino do aluno. Se ele tocar sem errar, fica com o dinheiro. Robert Lansdorp, treinador dos campeões de tênis Pete Sampras, Tracy Austin e Lindsay Davenport, utiliza um método similar, mas coloca notas de 10 dólares dentro de pequenos cones laranja. Quem acerta o cone fica com o dinheiro. Os professores não veem isso como suborno, mas sim uma forma de motivar. Hans Jensen, professor de violoncelo, explicou: “O objetivo é ajudar o aluno a dar mais de si. Existem muitas formas de fazer isso. Não importa se é com dinheiro, chocolate, elogios ou qualquer outro estímulo.”

Para formular um bom teste, pergunte-se: “Quais são os elementos fundamentais desta habilidade? Como treinar a precisão, ou a confiança, e avaliá-la? De que forma posso fazer com que o processo seja divertido, rápido e executado várias vezes, de modo que eu consiga acompanhar o meu progresso?”



DICA 37

PARA DEFINIR O MELHOR MÉTODO DE PRÁTICA, UTILIZE A AVALIAÇÃO R.E.P.S.

O maior problema na hora de escolher uma estratégia de prática não é o fato de existirem poucas opções, muito pelo contrário. Existem alternativas demais. Como identificar os melhores métodos? Esta dica serve para avaliar a eficácia da prática. Chama-se R.E.P.S., e cada letra da sigla refere-se a um elemento fundamental da prática intensiva.

R: Repetição e esforço

E: Envolvimento

P: Propósito

S: Solidez e rapidez no feedback

Elemento 1: Repetição e esforço. A prática o coloca no limite de sua capacidade e de seu esforço, e inclui inúmeras repetições?

Situação: dois professores de matemática ensinando tabuada para 30 alunos.

- O professor A escolhe um aluno para escrever a tabuada no quadro.
- O professor B opta pelo formato “programa de auditório”: apresenta oralmente uma conta de multiplicação para a turma inteira e escolhe um aluno para responder.

Resultado: o professor B escolheu a melhor opção, porque assim fez *todos os alunos* se esforçarem a cada questão, já que qualquer um poderia ser chamado. Na turma A, apenas um aluno precisa se empenhar; todos os outros ficam observando.

Elemento 2: Envolvimento. A prática exige muito de você? Requer atenção? Você precisa estar emocionalmente envolvido para alcançar a meta?

Situação: dois alunos de trompete estudando para aprender um trecho difícil de uma música.

- O aluno A toca o trecho 20 vezes.
- O aluno B tenta tocar o trecho sem errar nada, cinco vezes seguidas. Quando comete um deslize, volta ao início do trecho.

Resultado: o aluno B fez a melhor escolha, porque o método o faz ficar mais envolvido com a atividade. É chato tocar o trecho de uma música 20 vezes seguidas, acaba parecendo uma obrigação. Em contrapartida, tocar cinco vezes de forma impecável, tendo que voltar ao início caso haja algum erro, faz com que haja bastante envolvimento com a prática.

Elemento 3: Propósito. A tarefa o conecta diretamente com a habilidade que você deseja desenvolver?

Situação: dois times de basquete vêm perdendo jogos por errarem lances livres.

- O time A pratica lance livre no fim do treino. Cada jogador faz 50 tentativas.
- O time B pratica lance livre durante o treino. O jogador que recebe a falta faz o arremesso, mesmo cansado e sob pressão, situação igual à de quando está jogando uma partida.

Resultado: o time B fez a melhor escolha, porque sua prática está conectada com a habilidade que eles desejam desenvolver, ou seja, ser capaz de fazer lances livres em condições de pressão e cansaço.

Elemento 4: Solidez e rapidez no feedback A pessoa recebe informações precisas sobre o que está fazendo certo e o que está fazendo errado?

Situação: dois alunos do ensino médio tentando melhorar as notas para conseguir entrar na faculdade.

- O aluno A passa um sábado inteiro fazendo um simulado e recebe o resultado uma semana depois.
- O aluno B passa um sábado fazendo uma questão por vez; assim que consegue terminá-la, confere o resultado e revisa detalhadamente cada erro.

Resultado: o aluno B fez a melhor escolha, porque o feedback é imediato. Saber logo o que ele fez de certo e errado vai ajudá-lo a assimilar a matéria.

Receber o resultado uma semana depois surtirá pouco efeito.

A ideia dessa avaliação é simples: quando estiver diante de dois métodos de prática ou quando inventar um novo teste ou jogo, escolha a opção com o maior índice de R.E.P.S. O mais importante é prestar atenção na forma de praticar. Pequenas mudanças de método podem gerar grandes resultados na velocidade de aprendizado.



DICA 38

PARE ANTES DE FICAR EXAUSTO

No caso de muitas habilidades, principalmente esportivas, médicas e militares, a regra é executá-las até a exaustão completa. Esse procedimento tem seus méritos, sobretudo porque faz a capacidade física e a resistência mental se aprimorarem, além de fortalecer os laços emocionais entre os membros de um grupo que está trabalhando junto.

Entretanto, os cientistas são categóricos em afirmar que a exaustão é inimiga do aprendizado. A fadiga faz o cérebro ficar lento, o que produz erros, reduz a concentração e leva a pessoa a executar mal suas tarefas, criando hábitos negativos. Não é por acaso que a maioria das incubadoras de talentos prefere que as práticas sejam executadas na parte da manhã, quando as pessoas estão descansadas. Ao primeiro sinal de exaustão, pare.



DICA 39

PRATIQUE IMEDIATAMENTE APÓS UMA PERFORMANCE

A dica anterior foi sobre a importância da prática quando estamos descansados. Esta refere-se a outro momento importante, que vem logo após uma performance, um jogo ou uma competição. Nessa hora, praticar provavelmente é a última coisa que você deseja fazer, mas deve ser a primeira – caso não esteja completamente exausto. Praticar nesse momento específico vai ajudar você a identificar seus pontos fracos e a corrigi-los. Como disse o jogador de golfe Jack Nicklaus: “Meus treinos mais produtivos são sempre depois de uma partida. É quando os erros que eu cometi no jogo ainda estão frescos na minha mente. Vou para o campo e trabalho especificamente em cima deles.”



DICA 40

ANTES DE DORMIR, ASSISTA A UM FILME MENTALMENTE

Este é um hábito muito útil que aprendi com alguns dos melhores profissionais de diferentes áreas, desde cirurgiões até atletas e comediantes. Um pouco antes de dormir, eles produzem mentalmente um filme de como seria a própria performance ideal. Várias pesquisas comprovam que essa visualização aumenta o desempenho, a motivação, a resistência mental e a confiança. Considere esta dica uma forma de acelerar o motor da sua mente inconsciente, de modo que ela passe mais tempo funcionando para realizar suas metas.



DICA 41

TERMINE COM ALGO POSITIVO

Uma sessão de prática deve terminar com uma boa recompensa. Pode ser um jogo predileto ou algo mais palpável (chocolate costuma funcionar bastante). Minha filha de 10 anos termina a prática de violino com sua música preferida: “Old Joe Clark”.



DICA 42

SEIS MANEIRAS DE MELHORAR COMO MENTOR

Mais cedo ou mais tarde, não importa o que você faça, acabará se tornando um mentor ou um professor. Pode ser em casa ou no trabalho, mas, quando acontecer, é bom que você tenha algumas habilidades básicas. Apresento aqui seis dicas que aprendi com os grandes mentores que conheci:

1) Use os primeiros segundos de sessão (ou aula) para se conectar emocionalmente

Pare um momento e procure se lembrar do melhor professor que já teve. Se você for como a maioria das pessoas, suas lembranças não estarão relacionadas tanto ao que ele fez, mas sim a como ele fez você se *sentir*.

O ensino eficaz baseia-se na confiança, e todo indivíduo decide se vai confiar em alguém nos primeiros segundos de interação. É por isso que bons professores, sobretudo no primeiro encontro, já começam a aula tentando se conectar num nível emocional com os alunos. Existem muitas ferramentas que facilitam essa conexão – o contato visual, a linguagem corporal, a empatia e o humor são as mais eficazes. Independentemente da ferramenta, não deixe de utilizá-la. Antes de começar a ensinar, você precisa mostrar que se importa com os outros.

2) Evite discursos longos. Em vez disso, transmita a informação aos poucos, de forma clara

Muitos filmes retratam mentores como pessoas que fazem discursos inspiradores e se posicionam de forma nobre diante dos alunos. Nenhuma representação poderia estar mais distante da realidade. Grandes mentores não se posicionam “diante”, mas “ao lado” dos indivíduos que ajudam. Não fazem discursos longos; transmitem informações aos poucos, de forma clara.

Como treinador de um time de beisebol, eu estava habituado a dar instruções para a equipe inteira ao mesmo tempo. No entanto, depois de passar um tempo

com grandes treinadores, percebi que o melhor seria transmitir mensagens curtas, objetivas e direcionadas para cada jogador, um de cada vez. E fazer isso funcionou muito mais. Além de agilizar o aprendizado, o processo também fortaleceu os laços de comunicação.

O importante não é conseguir fazer um discurso longo e significativo, mas transmitir de forma intensa e concisa uma mensagem que leve as pessoas a alcançarem o objetivo certo.

3) Não seja vago

Um dos erros mais comuns dos mentores é ser vago e impreciso. Por exemplo, quando um treinador de beisebol diz a um rebatedor que “levante um pouco mais a mão”, a que altura ele deve levantar? Até o ombro? Acima da cabeça?

Para evitar essa situação, utilize uma linguagem objetiva. Por exemplo:

- “Levante um pouco mais a mão” é vago. “Levante a mão até a altura da orelha” é objetivo.
- “Toque um pouco mais rápido” é vago. “Toque na velocidade do metrônomo” é objetivo.
- “Por favor, entrose-se mais com a equipe de vendas” é vago. “Por favor, reúna-se com a equipe de vendas por 10 minutos todos os dias de manhã” é objetivo.

Todo bom ensinamento é baseado em transmitir informações com dados objetivos. Use substantivos e números exatos – coisas que você possa ver, tocar, medir – e evite adjetivos e advérbios, que não dizem exatamente o que fazer.

4) Estabeleça critérios de avaliação

A vida é cheia de critérios de avaliação: números de vendas, indicadores de desempenho, notas de provas, resultados de torneios. O problema é que esses parâmetros podem distorcer as prioridades, fazendo a pessoa focar resultados de curto prazo e ignorar o processo de aprendizado. Todos nós já vimos isso acontecer, no mundo dos negócios e nos esportes. As organizações obcecadas em vencer no tempo presente tendem a perder de vista o objetivo maior: aprender e desenvolver competências de longo prazo.

A solução é estabelecer os próprios critérios para começar a avaliar seu progresso. Repasse-os para as pessoas que estão aprendendo com você a fim de motivá-las e orientá-las.

Por exemplo, conheço grandes treinadores de futebol, basquete e hóquei que utilizam o número de bons passes durante um jogo, e não o placar, como a medida mais precisa do bom aproveitamento do time. Os jogadores acompanham os resultados e procuram se superar a cada partida. Independentemente do placar, esse número serve como medida exata de seu verdadeiro progresso.

Tony Hsieh, fundador da Zappos, uma loja virtual de calçados, quis criar a melhor equipe de atendimento ao consumidor do mundo. O critério habitual de avaliação do sucesso nessa área é o número de clientes atendidos por hora. Para Hsieh, porém, esse sistema não fazia sentido. Ele não queria simplesmente ser eficiente; ele queria que os clientes ficassem felizes. A Zappos, então, resolveu ignorar esse sistema de avaliação e começou a registrar os momentos em que a equipe de atendimento ao cliente atingia um nível de progresso acima da média. Essas ocasiões, computadas e celebradas pela empresa, formam seu critério de avaliação. E esse sistema, pelo visto, está dando certo: Hsieh decidiu ligar um dia para a Zappos, no meio da noite, para fazer um teste. Sem se identificar, perguntou se podia pedir uma pizza. Em poucos segundos, recebeu uma lista com as cinco pizzarias mais próximas da sua casa que ainda estavam abertas.

5) Maximize a capacidade de superação

A capacidade de superação é a essência do aprendizado. É quando a pessoa está seguindo em frente, dando mais de si, lutando e melhorando. A intenção desta regra é mostrar que os bons mentores encontram formas de criar ambientes que levam seus pupilos a saírem da inércia para conseguir se superar. É por isso que grandes treinadores esportivos evitam atividades em que os jogadores ficam em fila, esperando a vez, e dão preferência a jogadas simples porém significativas. Mas essa ideia não se aplica apenas aos esportes.

Recentemente, a empresa de logística UPS estava tendo problemas com seu programa de treinamento de motoristas. O índice de retenção de clientes estava baixo; os números de acidentes e insatisfação, altos. Ela, então, adotou uma solução bastante original: cancelou os cursos em sala de aula e construiu um amplo centro de treinamento que custou 34 milhões de dólares, uma pequena cidade para que os trainees pudessem aprender na prática. Em vez de assistir a aulas sobre direção, estocagem e entrega, os trainees dirigiam, estocavam e faziam entregas. Para ensinar equilíbrio, os treinadores ensaboavam o chão sem ninguém saber e pediam que os trainees passassem por ali carregando caixas. O programa foi um sucesso. Os índices de retenção, desempenho e satisfação subiram.

Algumas escolas liberais aumentam a capacidade de superação com uma técnica chamada “inversão da sala de aula”. O termo refere-se a uma mudança no modelo tradicional, em que os alunos utilizam o tempo em sala de aula para ouvir o conteúdo e depois reforçam o aprendizado em casa. Numa turma invertida, os alunos fazem o contrário. Eles escutam a matéria em casa, on-line, e praticam no colégio: resolvem problemas, procuram compreender conceitos – em essência, se esforçam –, enquanto o professor caminha pela sala, ajudando um aluno de cada vez. Numa escola da Califórnia, o índice de desempenho anual em álgebra dos alunos de uma turma invertida foi 23% superior ao alcançado em turmas convencionais.

Para ser um bom mentor, é importante criar o ambiente mais motivador possível e saber substituir momentos de inércia por oportunidades de aprendizado intensivo.

6) Procure criar alunos independentes

Seu objetivo a longo prazo como mentor é ajudar seus alunos a se desenvolverem a ponto de não precisarem mais de você. Para isso, evite ser o centro das atenções. Procure criar um ambiente em que as pessoas consigam executar sozinhas suas atividades. Sempre que possível, saia do local para criar momentos de independência. Imagine que a sua função é produzir várias versões de você.



PROGRESSO CONTÍNUO

Adote a repetição,
cultive a garra e guarde
em segredo as grandes metas

O desenvolvimento de talentos é como uma corrida num terreno acidentado: você vai se deparar com desafios, obstáculos e altos e baixos. Para que seu progresso seja permanente, é necessário ser flexível num momento e intransigente em outro, lidar com os obstáculos imediatos e, ao mesmo tempo, focar os acontecimentos a longo prazo. Em suma, estar preparado. As dicas desta seção são ferramentas para ajudá-lo nessa jornada.



DICA 43

ADOTE A REPETIÇÃO

A repetição não é vista com bons olhos. Geralmente, achamos chato e desestimulante ter que fazer a mesma coisa várias vezes, mas essa percepção é completamente equivocada. A repetição é a alavanca mais poderosa para desenvolver nossas habilidades, porque nos faz utilizar o mecanismo interno que aumenta a velocidade e a precisão das conexões produzidas no cérebro (veja Apêndice).

Em preparação para capturar Osama bin Laden no Paquistão em maio de 2011, o Seal Team 6, grupo de elite da Marinha americana, construiu, na Carolina do Norte e em Nevada, réplicas em tamanho real do lugar em que o terrorista vivia, fazendo simulações do ataque durante três semanas. E eles repetiram essa operação várias vezes, recriando as condições que poderiam encontrar.

Outro exemplo vem de Moe Norman, um canadense tímido que participou brevemente de torneios de golfe profissional nas décadas de 1960 e 1970 e acabou sendo considerado, na opinião da maioria dos entendidos, o jogador de golfe mais preciso da história. A partir dos 16 anos, ele passou a praticar 800 a mil tacadas por dia, cinco vezes por semana. Por conta das questões emocionais em função do autismo, Norman tinha dificuldade de participar de campeonatos. Mas, numa demonstração em 1995, o golfista deu 1.500 tacadas seguidas. Todas as bolas pararam a uma distância aproximada de 13 metros umas das outras. “Norman acordava todo dia sabendo que ia acertar. A precisão dele é assustadora”, disse Tiger Woods.

Adotar a repetição significa mudar de mentalidade. Em vez de enxergar esse procedimento como uma obrigação, considere-o a ferramenta mais poderosa que você tem. Bruce Lee disse certa vez: “Não temo o homem que praticou mil golpes uma vez, mas aquele que praticou um golpe mil vezes.”



DICA 44

TENHA A MENTALIDADE DE UM OPERÁRIO

Vistas de longe, as pessoas mais bem-sucedidas de suas áreas parecem ter uma vida confortável. Quando olhamos de perto, vemos que passam grande parte do tempo praticando seu ofício, sem arrogância. Elas trabalham como operários: acordam todo santo dia de manhã e vão para o trabalho, com ou sem vontade.

Chuck Close, pintor e fotógrafo americano, disse: “Viver apenas de inspiração é para amadores.”



DICA 45

PARA CADA HORA DE COMPETIÇÃO, PASSE CINCO HORAS PRATICANDO

Jogos e campeonatos são divertidos e emocionantes, mas também atrasam o desenvolvimento de habilidades, por quatro motivos:

1. A presença de outras pessoas diminui a disposição para enfrentar riscos, o que nos afasta do ponto ideal.
2. Em jogos não é possível executar o número adequado de repetições de qualidade.
3. A pressão gerada nos jogos distorce as prioridades, o que nos faz aplicar a técnica com menos precisão.
4. Os jogos fazem o aproveitamento ser determinado pelo placar, não pelo aprendizado.

No Spartak, o clube de tênis de Moscou, os treinadores adotam uma regra simples: os jogadores iniciantes devem praticar três anos antes de serem escalados para competir profissionalmente (veja Dica 10). Essa iniciativa reflete a determinação do Spartak de desenvolver jogadas seguras e confiáveis antes de lançar os tenistas às pressões severas das competições.

Competições são uma ótima oportunidade para aprender lições valiosíssimas sobre trabalho em equipe e desenvolver controle emocional, além de serem divertidas. Em muitos casos, porém, constituem também uma forma bem ineficaz de aprimorar habilidades. O ideal é que essas performances em público aconteçam em ocasiões especiais, e não se transformem em rotina. Uma proporção de cinco horas de prática para uma hora de competição é um bom ponto de partida. Se forem dez em vez de cinco, então, melhor ainda.



DICA 46

NÃO PERCA TEMPO TENTANDO SE LIVRAR DE HÁBITOS NEGATIVOS. EM VEZ DISSO, DESENVOLVA NOVOS HÁBITOS

Quando temos hábitos negativos, tentamos nos livrar deles encarando o problema de frente. Essa tática, evidentemente, não funciona. É difícil desfazer hábitos. A culpa é do cérebro. Embora seja ótimo em estabelecer novas conexões, ele é péssimo em desconstruí-las. Por mais que tentemos, o hábito ainda fica lá, arraigado no cérebro, esperando pacientemente pela oportunidade de ser usado.

A solução é ignorar os hábitos negativos e concentrar a energia na construção de novos hábitos que substituam os ruins. Um bom exemplo dessa técnica pode ser encontrado em um estudo feito na Shyness Clinic, uma empresa de Los Altos, na Califórnia, que ajuda pessoas com timidez crônica a desenvolver habilidades sociais. Os terapeutas da clínica não investigam a história pessoal dos clientes. O propósito não é “corrigir” nada. Em vez disso, eles se concentram em desenvolver novas habilidades por meio do que chamam de “modelo de aptidão social”: uma série de exercícios simples e intensos, com níveis crescentes de dificuldade, que ajudam a construir novos “músculos” sociais. Uma das primeiras tarefas que os clientes executam é perguntar as horas a um estranho na rua; no dia seguinte, precisam fazer o mesmo, mas a cinco pessoas. Logo eles já têm de dar telefonemas ou conversar com um desconhecido no elevador. Depois de alguns meses, alguns clientes já estão “socialmente aptos” para exercícios ainda mais exigentes.

Para desenvolver novos hábitos, comece aos poucos. Esteja disposto a se sentir bobo, desajeitado e frustrado no início, pois as novas conexões ainda não terão sido construídas, e seu cérebro vai querer seguir o padrão antigo. Crie o novo hábito aos poucos, por meio de uma série de exercícios com nível crescente de dificuldade. Leva tempo, mas é a única forma de alcançar esse objetivo. Para mais informações sobre esse processo, leia *O poder do hábito*, de Charles Duhigg.



DICA 47

PARA REFORÇAR O APRENDIZADO, ENSINE

Temos a tendência natural de separar as pessoas que estão aprendendo em grupos, com base na idade e no nível intelectual. Grande parte das incubadoras de talentos, porém, não faz essa distinção. Em vez disso, forma grupos com integrantes de diversas idades num ambiente em que todos podem observar, ensinar e aprender uns com os outros. Por exemplo, assisti a um treino de beisebol no Frank Curiel Field, em Curaçao, com 90 crianças de 7 a 16 anos. Cada jogador mais velho formava dupla com um mais novo e o ensinava a rebater, lançar e pegar a bola. Também vi essa dinâmica em várias escolas Montessori, que dão ênfase ao aprendizado colaborativo e à independência, e já tiveram como alunos os fundadores da Amazon, da Wikipédia e do Google.

Esse método funciona porque reforçamos melhor qualquer conteúdo em nosso cérebro quando o ensinamos. Em grupos com crianças de idades variadas, os mais novos querem se espelhar nos mais velhos (veja Dica 1), que acabam desenvolvendo empatia com os iniciantes. Quando ajudamos alguém a superar uma adversidade, reforçamos nossa própria capacidade de superação.



DICA 48

ESPERE UM MÍNIMO DE OITO SEMANAS PARA DESENVOLVER UMA NOVA HABILIDADE

Oito semanas de prática parecem um bom tempo para começar a desenvolver uma nova habilidade. E o período de duração de muitos programas de treinamento excelentes, como os do corpo de balé Bolshoi e da Nasa. Um estudo recente do Hospital Geral de Massachusetts, por exemplo, revelou que meditar diariamente por 27 minutos cria mudanças permanentes no cérebro em exatas oito semanas.

Evidentemente, isso não significa que você pode ser proficiente em qualquer habilidade num intervalo de oito semanas. Mas a partir dessa premissa podemos concluir duas coisas: 1) desenvolver e aprimorar o circuito neural leva tempo para qualquer pessoa; e 2) a garra e a resiliência são ferramentas vitais, sobretudo nas primeiras fases do aprendizado. Não tire conclusões precipitadas. Siga em frente, mesmo que não sinta uma melhora imediata. Dê a seu talento (ou melhor, a seu cérebro) o tempo de que ele precisa para se desenvolver.



DICA 49

QUANDO ESTAGNAR, MUDE

Todos nós conhecemos essa sensação: você começa a desenvolver uma nova habilidade, vai se aperfeiçoando rapidamente por um tempo e, de repente, percebe que não há mais melhora alguma em seu desempenho. O ponto de estagnação foi alcançado. Cheguei a esse estágio recentemente, depois que comprei uma mesa de pingue-pongue para jogar em casa. Fui ficando melhor a cada vez que jogava. Isso durou alguns meses, até que, de repente, o progresso parou. O que aconteceu?

Um ponto de estagnação surge quando o cérebro alcança um nível de automatismo. Em outras palavras, quando conseguimos realizar uma habilidade de forma automática, sem precisar pensar antes de agir – como quando andamos de bicicleta ou mascamos chiclete. Na maioria dos casos, é bastante cômodo para o cérebro permanecer nesse estado, já que ele fica livre para outros assuntos que demandam atenção. No que se refere a desenvolvimento de talentos, no entanto, esse estado é nocivo, porque cria estagnação.

Uma pesquisa realizada pelo Dr. K. Anders Ericsson, professor de psicologia da Universidade do Estado da Flórida, revela que a melhor maneira de superar a estagnação é passar por cima dela: mudar seu método de prática de modo a interromper o piloto automático e reconstruir um circuito melhor e mais rápido. Uma forma de fazer isso é obrigar-se a realizar a tarefa em menos tempo que o usual. Ou então ir mais devagar para detectar erros não percebidos anteriormente. Outra ideia é fazer as coisas de modo inverso, de trás para a frente, de cima para baixo, *etc.* Não importa a técnica, desde que você encontre uma maneira de sair do piloto automático e chegar ao ponto ideal.

No meu caso, coloquei metade da mesa de pingue-pongue na vertical, formando uma espécie de “paredão”. Comecei a praticar nesse novo aparato alguns minutos por dia. No início, foi estranho; a bola, por causa da distância menor, voltava rápido demais, e eu mal conseguia rebatê-la. Mas acabei me acostumando com aquele ritmo, e meu estilo de jogo ficou muito mais competitivo.



DICA 50

CULTIVE SUA GARRA

A garra é uma mistura de paixão, perseverança e autodisciplina que nos faz seguir em frente apesar dos obstáculos. Não é algo que chama muita atenção, mas não é para chamar. Num mundo em que nos distraímos frequentemente com brilhantes demonstrações de talento, ter garra é o que faz diferença a longo prazo.

Recentemente, Angela Duckworth, pesquisadora da Universidade da Pensilvânia, mediu a influência da garra em 1.200 cadetes novatos da Academia Militar dos Estados Unidos antes de um brutal treinamento de verão. Ela passou aos cadetes um pequeno teste: 17 perguntas cujas respostas serviriam de base para a avaliação da capacidade deles de persistir rumo às metas, de continuar motivado mesmo diante do fracasso e de seguir em frente apesar dos obstáculos. O teste – que durou cerca de dois minutos – revelou de forma bastante fiel o potencial de sucesso dos cadetes, muito mais do que os usuais testes de QI, psicológicos e de aptidão física utilizados pela própria Academia Militar. O teste de Angela passou a ser usado em escolas, empresas e diversos outros ambientes, para prever o sucesso.

Ter garra não é algo congênito, mas uma habilidade que desenvolvemos como se fosse um músculo, e esse desenvolvimento começa com a consciência. Por exemplo, ao se deparar com um obstáculo, como você reage? Tende a focar o objetivo de longo prazo ou vive mudando de interesse? O que está procurando a longo prazo? Comece a prestar atenção nas áreas da sua vida em que você tem garra e valorize esse atributo em si mesmo e nos outros.



DICA 51

GUARDE AS GRANDES METAS EM SEGREDO

Embora seja natural e muito tentador querer contar suas grandes metas para os outros, é mais inteligente guardá-las para si mesmo. Num experimento realizado na Universidade de Nova York em 2009, 163 alunos receberam um projeto difícil e tiveram 45 minutos para propor estratégias de execução. Metade dos alunos deveria anunciá-las, enquanto a outra metade ficaria em silêncio. Os primeiros abandonaram o projeto cerca de meia hora depois, dizendo que já estavam satisfeitos com o trabalho. Os outros, no entanto, utilizaram todo o tempo e continuaram fortemente motivados.

Contar nossas grandes metas para os outros diminui a probabilidade de elas se concretizarem. Isso acontece porque, no momento em que contamos, cria-se uma recompensa inconsciente, que leva o cérebro a acreditar que já alcançamos o objetivo. Uma das opções mais inteligentes que podemos fazer é a de não contar nossos objetivos para ninguém.



DICA 52

“PENSE COMO UM JARDINEIRO, TRABALHE COMO UM CARPINTEIRO”

Todos nós queremos desenvolver habilidades o mais rápido possível, mas, na verdade, esse processo é lento. Ninguém vai criticar uma semente por ainda não ter se tornado uma árvore grande; da mesma forma que você não deve se diminuir por não ter atingido todo o seu potencial ainda. Em vez de ficar chateado por isso, desenvolva suas aptidões diariamente com a prática intensiva.

Para isso, uma boa ideia é “pensar como um jardineiro e trabalhar como um carpinteiro”. Ouvi essa frase no Spartak, e ela tem um significado poderoso. Seja paciente, sem julgamento. Trabalhe com afinco, de maneira estratégica, sabendo que cada parte se conecta com um todo maior.

APÊNDICE

**A NOVA CIÊNCIA DO
DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS**

UM RESUMO SOBRE A MIELINA

Grande parte das novas pesquisas tem como ponto central o cérebro, mais especificamente uma substância chamada mielina.

A mielina é um isolante que tem a função de envolver as fibras nervosas do cérebro. Essa substância faz a condução dos impulsos nervosos ser mais rápida e impede que eles se dispersem. Nos últimos 100 anos, os cientistas vinham considerando a mielina e as células associadas a ela elementos inertes, pois têm função isolante e aparentemente não reagem a nada.

No entanto, esses cientistas estavam errados. Estudos posteriores revelaram que a mielina de fato reage – ela ganha mais potencial em resposta a estímulos elétricos, isto é, à prática. Segundo os pesquisadores, esse aumento de potencial é proporcional ao número de horas de treinamento. O sistema é simples e pode ser explicado da seguinte maneira: toda vez que uma repetição é executada, o cérebro acrescenta mais uma camada de mielina àquelas fibras nervosas específicas. Assim, a condução dos impulsos nervosos vai ficando cada vez mais rápida e a habilidade vai se desenvolvendo.

Por exemplo, quando grandes atletas treinam, suas fibras nervosas conduzem impulsos precisos, que precisam ser mielinizados. No final do processo de treinamento, eles acabam com uma superfibra – com grande largura e condutora em alta velocidade. É isso que os diferencia de todos nós.

Outros fatos fundamentais a esse respeito:

- Ação é algo vital. A mielina não cresce quando apenas pensamos em praticar, mas sim quando realmente praticamos, enviando sinais elétricos pelas fibras nervosas.
- A mielina envolve as fibras, não tem como ser removida. Uma vez que o circuito da habilidade é isolado, não há como ficar exposto novamente (a não ser pelo processo de envelhecimento ou por motivo de doenças). É por isso que é tão difícil se desfazer dos velhos hábitos (veja Dica 46).
- O corpo gera mielina durante a vida toda. Ela é produzida numa série de ondas ao longo da infância, criando períodos essenciais de aprendizado. O auge de concentração dessa substância acontece por volta dos 50 anos, mas o cérebro continua fazendo a captação até idades mais avançadas, o que explica por que somos capazes de continuar aprendendo coisas novas independentemente da faixa etária.

Os estudos relacionam a prática com o aumento da quantidade de mielina e a melhora do desempenho em diversas áreas, como leitura, vocabulário, música e esportes. As pesquisas ainda não avançaram muito, mas eu me atreveria a dizer que a prática *não* leva à perfeição. A prática produz mielina, que é o que leva à perfeição.

Para mais informações, leia *O código do talento*.

LEITURA RECOMENDADA

The Rare Find, George Anders

Força de vontade, Roy F. Baumeister e John Tierney *Developing Talent in Young People*, Benjamin Bloom *O animal social*, David Brooks

Desafiando o talento, Geoff Colvin *O poder do hábito*, Charles Duhigg *O cérebro que se transforma*, Norman Doidge *Por que algumas pessoas fazem sucesso e outras não*, Carol S. Dweck *The Road to Excellence*, editado por K. Anders Ericsson *Fora de série – Outliers*, Malcolm Gladwell *A guinada*, Chip Heath e Dan Heath *Roube como um artista*, Austin Kleon *Aumente o poder do seu cérebro*, John Medina *You Haven't Taught until They Have Learned*, Swen Nater

e Ronald Gallimore

Intelligence and How to Get it, Richard E. Nisbett *Motivação 3.0*, Daniel Pink *Por que erramos?*, Kathryn Schulz *O gênio em todos nós*, David Shenk *Salto*, Matthew Syed

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à comunidade de professores, treinadores, leitores e amigos que contribuíram com suas ideias para este livro, entre eles o Dr. George Bartzokis, Dr. Robert A. Bjork, Bob Bowman, Cindy Bristow, Marco Cardinale, Jenny Conner, Chris Chard, Dr. Paul Cox, Marg Daigneault, Bill Dorenkott, Anson Dorrance, Dr. R. Douglas Fields, Chris Frank, Michael Fumagalli, Richie Graham, Hans Jensen, Renita Kalhorn, John Kessel, Dale Kirby, Tom Martinez, Kimberly Meier-Sims, Tom Peters, Jamie Posnanski, Rod Roth, Mari Sato, Linda Septien, Daniel Silver, Stephen Sims, Richard Stanbaugh, Dr. Gio Valiante e Dr. Peter F. Vint.

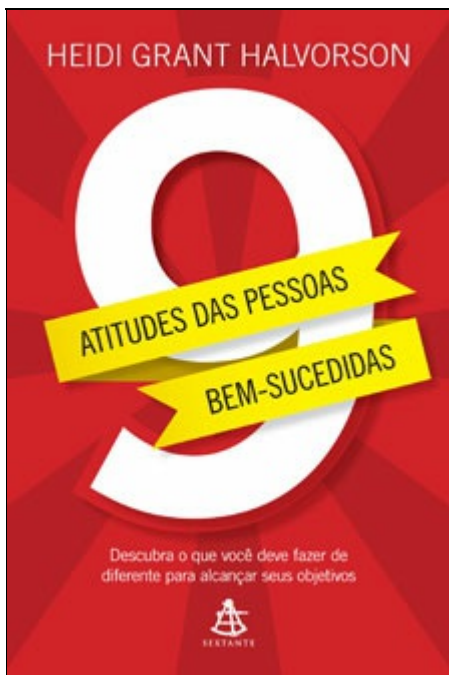
Agradeço também a Mike Rohde, pelas ilustrações do livro, a Kate Norris, pelo copidesque, a David Black, por ter sido um agente brilhante nas últimas duas décadas, e a meu editor, Andy Ward, um homem talentosíssimo, por sua visão e amizade. Agradeço a meus irmãos, Maurice e Jon, pela ajuda e pela orientação inestimáveis, e a meus pais, pelo apoio e pelo amor. Obrigado a meus filhos maravilhosos, Aidan, Katie, Lia e Zoe, e à minha esposa, Jen, que faz todas as coisas boas serem possíveis.

SOBRE O AUTOR



DANIEL COYLE é autor de *O talento*, best-seller na lista do *The Times*, *Hardball: A Season in the* e de *A luta de Lance Armstrong*, e um dos editores da revista *Outside*. divide seu tempo entre Cleveland e Homer, no Alasca, com sua esposa e quatro filhos.

CONHEÇA OUTROS TÍTULOS DA EDITORA SEXTANTE



9 atitudes das pessoas bem-sucedidas

Heidi Grant Halvorson

Por que você alcançou com tanto sucesso alguns dos seus objetivos, mas não todos? Se não sabe ao certo, não é o único nessa situação. Até mesmo pessoas brilhantes e realizadas têm dificuldade para compreender isso. A resposta intuitiva – a de que você nasceu predisposto a determinados talentos, mas não a outros – é apenas parte da explicação.

Heidi Grant Halvorson, psicóloga social especializada em motivação, descobriu que aqueles que conseguem o que querem devem isso muito mais ao que *fazem* do que ao que *são*. A partir daí, identificou as mudanças de comportamento imprescindíveis para quem deseja alcançar o sucesso.

Este livro apresenta 9 coisas que as pessoas bem-sucedidas fazem de diferente – estratégias que usam para estabelecer e perseguir objetivos – que causam um impacto enorme sobre o desempenho.

Psicólogos que estudam a motivação conduziram milhares de pesquisas para identificar e testar a eficiência dessas estratégias. A boa notícia é que elas são simples e fáceis de aplicar.

Quando terminar esse livro, você não apenas vai compreender melhor algumas das coisas que está fazendo certo como também será capaz de identificar erros que o têm atrapalhado. Mais importante, conseguirá usar esse conhecimento em benefício próprio de agora em diante.

JOHN BALDONI

101 DICAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA



TÉCNICAS, FERRAMENTAS
E ESTRATÉGIAS INDISPENSÁVEIS



101 DICAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA
John Baldoni

Repleto de informações acessíveis e fundamentado em pesquisas atuais sobre o papel dos líderes e as expectativas de suas equipes, este livro é organizado em três seções: você, colegas e a empresa.

John Baldoni, experiente coach de executivos, trata de todos os aspectos relevantes para uma gestão mais eficiente e inspiradora, e, com orientações precisas, reforça o valor da prática para o crescimento do líder.

Ao final de cada seção, ele resume as principais lições e convida o leitor a realizar exercícios de autoavaliação, ajudando-o a pensar de maneira crítica e vencer as complexidades do mundo corporativo.

A dura realidade do gerenciamento de crises é que elas são imprevisíveis. Raramente seguem um roteiro predefinido. Líderes precisam estar atentos e engajados sempre que requisitados e transmitir uma sensação de serenidade e controle. Um líder que não enfrenta as adversidades ou parece totalmente perdido cria a pior imagem de si mesmo. Esse tipo de postura gera medo, do qual nada de positivo é extraído.

Marcus Buckingham e Donald O. Clifton, Ph.D.

DESCUBRA SEUS PONTOS FORTES

Um programa revolucionário que mostra
como desenvolver seus talentos especiais
e os das pessoas que você lidera

Baseado num estudo do Instituto Gallup
com mais de 2 milhões de pessoas

Faça o teste
na Internet e
identifique seus
5 talentos
dominantes



DESCUBRA SEUS PONTOS FORTES
Marcus Buckingham e Donald O. Clifton

Baseado em pesquisas feitas pela Gallup com mais de 2 milhões de pessoas, *Descubra seus pontos fortes* muda nossa maneira de pensar sobre o aprimoramento de nosso desempenho profissional.

Marcus Buckingham e Donald O. Clifton descobriram que a maioria das empresas dá pouca ou nenhuma atenção aos pontos fortes de seus funcionários. Preferem investir tempo e dinheiro na tarefa ingrata de corrigir suas fraquezas, achando que desse modo as pessoas atingirão a excelência.

Por outro lado, a pesquisa revelou que os profissionais bem-sucedidos compartilham um segredo simples, mas poderoso: usam suas energias para aprimorar aquilo que fazem melhor, deixando seus pontos fracos em segundo plano. E, assim, tornam-se cada vez mais competentes, produtivos e felizes.

Para ajudar você a descobrir quais são e como aprimorar seus talentos e de seus colaboradores, esse livro traz um programa completo em torno do teste Descubra a Fonte de seus Pontos Fortes, que você também poderá fazer pela internet para descobrir seus cinco talentos dominantes.

Investindo 25 anos e muitos milhões de dólares, a Gallup preparou esse teste com o objetivo de classificar o potencial humano em 34 áreas de atuação e produzir resultados mensuráveis que vão fazer você se conhecer melhor e desenvolver suas habilidades.

DAVI E GOLIAS



A ARTE DE ENFRENTAR GIGANTES

MALCOLM
GLADWELL

Autor de Fora de série e O ponto da virada



SEXTANTE

DAVI E GOLIAS
Malcolm Gladwell

Em *Davi e Golias*, Malcolm Gladwell desafia nossas crenças sobre obstáculos e desvantagens, oferecendo uma interpretação nova do que significa ser discriminado, enfrentar uma deficiência, perder pai ou mãe, frequentar uma faculdade medíocre ou sofrer uma série de outros aparentes reveses.

Gladwell começa pela história real do que ocorreu entre o gigante e o jovem pastor tantos anos atrás e prova como, de fato, era Davi o grande favorito. Em seguida, com sua habilidade característica para contar boas histórias e envolver o leitor, ele narra importantes acontecimentos na vida de anônimos e famosos, introduzindo conceitos que nos levam a ver o favoritismo com outros olhos.

O autor examina o conflito religioso na Irlanda do Norte, a reação dos londrinos aos bombardeios alemães na Segunda Guerra, a mente de pesquisadores do câncer e líderes negros dos direitos civis, os assassinatos e o alto custo da vingança, e a dinâmica das salas de aula que obtêm bons e maus resultados – tudo isso com o intuito de demonstrar que muita coisa bela e importante no mundo surge do que pode ser visto inicialmente como sofrimento e adversidade.

Na tradição dos sucessos anteriores de Gladwell, *Davi e Golias* lança mão da história, da psicologia e de uma narrativa poderosa para abalar e reformular nosso pensamento sobre o mundo à nossa volta.

STEVE CHANDLER

autor de 100 maneiras de motivar as pessoas

100 maneiras de motivar a si mesmo

Um plano de ação para banir os pensamentos
negativos que bloqueiam seus sonhos e objetivos



100 MANEIRAS DE MOTIVAR A SI MESMO

Steve Chandler

Se você se sente desanimado, pouco confiante em si mesmo e sem tempo e energia para fazer o que deseja, está precisando é de *motivação*. E não há ninguém melhor para fazer isso do que você mesmo.

Para superar o tédio e a sensação de estagnação pessoal ou profissional, Steve Chandler reuniu 100 métodos para transformar a maneira como você age e pensa. Ele se baseou no feedback de milhares de participantes de seus seminários e também nos exemplos de personalidades que superaram grandes adversidades, como Abraham Lincoln e David Ogilvy.

Traduzido para mais de 30 idiomas, esse livro vai inspirá-lo, levá-lo a questionar suas atitudes e provocar insights profundos sobre o que realmente deseja para a sua vida. São dicas capazes de romper as barreiras do pessimismo e de tudo aquilo que o impede de cumprir suas metas.

Conheça algumas delas:

- Substitua preocupação por ação
- Faça sem saber
- Encare o trabalho como um jogo divertido
- Estabeleça pequenos objetivos diários
- Argumente contra o pessimismo
- Não fuja do que lhe dá medo
- Crie um histórico de realizações
- Pare para relaxar e refletir em silêncio
- Continue caminhando
- Faça o que pode fazer hoje

CONHEÇA OS CLÁSSICOS DA EDITORA SEXTANTE

1.000 lugares para conhecer antes de morrer, de Patricia Schultz *A História – A Bíblia contada como uma só história do começo ao fim*, de The Zondervan Corporation *A última grande lição*, de Mitch Albom

Conversando com os espíritos e Espíritos entre nós, de James Van Praagh *Desvendando os segredos da linguagem corporal e Por que os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor?*, de Allan e Barbara Pease *Enquanto o amor não vem*, de Iyanla Vanzant *Faça o que tem de ser feito*, de Bob Nelson *Fora de série – Outliers*, de Malcolm Gladwell *Jesus, o maior psicólogo que já existiu*, de Mark W. Baker *Mantenha o seu cérebro vivo*, de Laurence Katz e Manning Rubin *Mil dias em Veneza*, de Marlena de Blasi

Muitas vidas, muitos mestres, de Brian Weiss *Não tenha medo de ser chefe*, de Bruce Tulgan *Nunca desista de seus sonhos e Pais brilhantes, professores fascinantes*, de Augusto Cury *O monge e o executivo*, de James C. Hunter *O poder do Agora*, de Eckhart Tolle

O que toda mulher inteligente deve saber, de Steven Carter e Julia Sokol *Os segredos da mente milionária*, de T. Harv Eker *Por que os homens amam as mulheres poderosas?*, de Sherry Argov *Salomão, o homem mais rico que já existiu*, de Steven K. Scott *Transformando suor em ouro*, de Bernardinho

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/editorasextante



skooob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@esextante.com.br

Editora Sextante

Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo

Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil

Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@esextante.com.br

Sumário

[Créditos](#)

[Introdução](#)

[PARTE 1: PRIMEIROS PASSOS](#)

[PARTE 2: DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES](#)

[PARTE 3: PROGRESSO CONTINUO](#)

[Apêndice: A nova ciência do desenvolvimento de talentos](#)

[Leitura recomendada](#)

[Agradecimentos](#)

[Sobre o autor](#)

[Conheça outros títulos da Editora Sextante](#)

[Conheça os clássicos da Editora Sextante](#)

[Informações sobre a Sextante](#)